

ISABEL JACOMEL

**IDENTIFICAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA DOS
FUNCIONÁRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO GOVERNAMENTAL DO
ESTADO DO PARANÁ**

Projeto técnico apresentado como requisito parcial
para obtenção do grau de especialista em
Administração de Pessoas, da Universidade Federal
do Paraná.

Orientadora: Prof. M. Sc. Neusa Vitola Pasetto

**CURITIBA
2006**

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo identificar os perfis de liderança nos departamentos do patrimônio, financeiro/econômico e de informática, em uma instituição pública do estado do Paraná. Para a obtenção dos resultados, foi realizado levantamento nos ambientes pesquisados, utilizando-se questionários auto-respondidos pelos funcionários. Baseando-se em conceitos clássicos de liderança e trabalhando com 5 perfis distintos de líderes, foram analisadas as respostas obtidas através das pesquisas, e identificaram-se os perfis predominantes em cada departamento. A conclusão do estudo evidencia a necessidade da manutenção e aprimoramento dos perfis determinados, apresentando-se sugestões e medidas visando a busca do perfil ideal para a instituição como um todo.

Palavras-chave: Liderança, Perfis de Líderes, Identificação, Aprimoramento.

ABSTRACT

This work had as objective to identify the leadership profiles into the financial, patrimony and techlogy departments, in a public institution of Parana State. For obtaining the results, survey in searched environments was carried through, using questionnaires auto-answered for the employees. Being based on classic concepts of leadership, and working with 5 distinct profiles of leaders, the answers gotten through the research had been analyzed, and had been identified the predominant profiles in each department. The conclusion of the study evidences the necessity of the maintenance and improvement of the determined profiles, presenting suggestions and measures aiming at the search of the ideal profile for the institution as a whole.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 06

1.1 Justificativa 07

1.2 Objetivos 07

1.2.1 Objetivo geral 07

1.2.2 Objetivos específicos 07

1.3 Estrutura do trabalho 07

2 REVISÃO DA LITERATURA 09

2.1 Liderança 09

2.2.1 Teoria estilos de liderança 12

2.2.2 Teoria dos traços 12

2.2.3 Teoria comportamental 16

2.2.4 Teoria do grid gerencial 18

3 AMBIENTE ANALISADO 21

4 METODOLOGIA 28

4.1 Instrumento de coleta de dados 29

4.2 Das variáveis 30

5 RESULTADOS 38

5.1 Dados obtidos 38

5.2 Tabelas e gráficos 38

6 CONCLUSÃO E DISCUSSÃO 51

6.1 Recomendações 51

6.2 Considerações finais 54

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 56

8 ANEXOS 57

1 INTRODUÇÃO

A liderança, composta pelo conjunto de pessoas que ocupam posições nas quais lhes cabe gerenciar o trabalho de outros, é um dos recursos fundamentais para que qualquer instituição possa atingir suas metas. É através dela que são conduzidas as atividades, fazendo planejamentos, monitorando os acontecimentos, identificando os problemas e principalmente influenciando o comportamento das pessoas, que são consideradas o patrimônio mais importante da instituição porque são responsáveis diretas pelo desempenho da mesma. Entretanto, é preciso que os líderes sejam pessoas preparadas e capacitadas para cumprir estas tarefas de maneira eficaz.

Liderança é um assunto amplamente discutido no meio acadêmico, em livros e revistas especializados, no sentido de identificar quais são as características de um líder e os métodos que este deve usar para ser eficaz no cumprimento de suas tarefas no dia-a-dia e no ato de liderar - influenciar o comportamento das pessoas.

Existe alguma razão ou motivo para que o líder seja seguido pelos liderados, sendo que através desta afirmação pode-se concluir que os processos comportamentais e sociais da liderança e da motivação estão de alguma forma interligados. Entender o comportamento dos seguidores se torna importante, porque além de possibilitar o desenvolvimento dos líderes, também explica o processo social da liderança.

O líder precisa transmitir uma mensagem interligada com as dificuldades e vontades da equipe para que com isso ela se disponha a ouvi-lo. Da mesma forma, é preciso que o líder ofereça algum tipo de recompensa que a equipe deseje.

Alguns líderes deixam seu nome marcado na História através de boas ou más recordações, justamente por terem exercido influência sobre grupos de seguidores. Para estes grupos, o líder tem uma mensagem ou proposta que se identifica com o interesse coletivo, sendo que essa identidade de interesses, entre a mensagem do líder e a recompensa esperada pelo grupo, é que deve levar à execução de uma tarefa.

Percebe-se que, realizar uma análise comportamental de determinado ambiente, englobando líderes e liderados, é fundamental para o entendimento do funcionamento das relações interpessoais e comportamentais, que descrevem o

perfil de determinada organização.

1.1 Justificativa

Visando entender as relações comportamentais entre líderes e liderados no âmbito de uma instituição pública e seus respectivos departamentos, propõe-se a identificação dos estilos de liderança preponderantes entre os funcionários da Instituição Governamental Estadual “X”.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar o estilo de liderança dos funcionários dos Departamentos do Patrimônio, Econômico e Financeiro e Informática de uma instituição governamental do Estado do Paraná.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar um estudo sobre os conceitos clássicos de liderança, e os perfis de líderes encontrados na literatura;
- Realizar um estudo comparativo entre os estilos de liderança nos diversos setores pesquisados;
- Descrever as considerações e elaborar recomendações calcadas nos resultados desse trabalho.

1.3 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos. O primeiro capítulo

descreve brevemente o assunto que será abordado no decorrer do trabalho, a justificativa para o desenvolvimento do projeto, bem como, os seus objetivos.

Na seqüência, o capítulo 2 – Revisão da Literatura, mostra os principais fundamentos teóricos e conceitos utilizados no decorrer desse trabalho.

O capítulo 3 – O Ambiente Analisado, apresenta o ambiente tomado como base para a pesquisa realizada, seus aspectos funcionais e a estrutura organizacional.

No capítulo 4 – Metodologia, encontra-se a descrição sucinta da metodologia aplicada para o desenvolvimento do teste aplicado, através de questionário, e a forma de obtenção dos resultados.

O capítulo 5 – Resultados, expõe os resultados obtidos através da pesquisa e das análises de perfis propostos.

No capítulo 6 – Conclusão e Discussão, é apresentada a conclusão e são abordadas algumas perspectivas futuras referentes ao trabalho. São apresentados os pontos relevantes concluídos após a análise dos perfis determinados, bem como, novas pesquisas na área que podem ser desenvolvidas a partir desse trabalho. O item Conclusão descreve a conclusão do trabalho, observando o cumprimento dos objetivos propostos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Liderança

CHIAVENATO descreve liderança como sendo a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana, a consecução de um ou mais objetivos específicos. Ou em outras palavras a liderança é a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que devem fazer. E ressalta que, a liderança é necessária, em todos os tipos de empresas, departamentos, setores ou conjunto de pessoas que tenham um mesmo propósito, sendo igualmente essencial nas funções de planejamento, administração, organização, direção e controle. Mas tem como principal papel na função de direção, que é o que toca mais perto as pessoas. (CHIAVENATO, 2000)

Com esta mesma visão, GIL afirma que os gestores de hoje devem, antes de tudo, desempenhar o papel de líderes, a “liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados”. Segundo aquele autor o processo de liderança é bastante complexo e deve ser estudado sob três abordagens principais, que são os traços do líder (perfil para a liderança), o comportamento do líder (estilos de liderança) e a abordagem situacional (conjunto de circunstâncias do ambiente). (GIL 2001, P. 220)

No estudo que busca a compreensão da liderança, primeiramente este comportamento foi vinculado a uma disposição inata, o que significa admitir que os líderes já nasciam feitos.

Sendo esta visão, bastante popular, mas não muito aceita pelos pesquisadores da área, a implicação prática resultante desta, se constituiu na maior valorização concedida à seleção do que ao treinamento. Desta forma as empresas buscavam selecionar gerentes e líderes que tinham determinados traços, os quais foram objeto de vários estudos, e que não se fundamentaram como uma teoria geral, das características da liderança, mas foram usados como base por alguns dos gurus de liderança. Estes gurus lançaram listas de características ou atributos que os líderes devem ter, e um deles, citado por GIL, foi W. GADNER (1990) que arrolou 14 qualidades intrínsecas a um líder nato, a saber:

- Vitalidade física e energia;
- Inteligência e capacidade de julgamento;
- Disposição para aceitar responsabilidades;
- Aptidão para as tarefas;
- Compreensão dos seguidores e suas necessidades;
- Habilidade para lidar com pessoas;
- Necessidade de conquista;
- Capacidade de motivar;
- Capacidade de administrar;
- Decidir e estabelecer prioridades;
- Confiança;
- Ascendência;
- Domínio e afirmação;
- Adaptabilidade.

Esta realidade até hoje é vista em determinadas empresas, porém a grande maioria já aceitou a existência de uma nova abordagem, fundamentada no comportamento voltado para a liderança, que pode ser aprendido, portanto a ênfase passou a ser no treinamento de funcionários com qualidades identificadas para a liderança.

MAYO agrega que, a eficácia da liderança é um fator muito importante nas organizações, quando afirma que: “uma liderança de alta qualidade é o maior ativo de uma organização” e salienta também que “uma liderança deficiente não apenas pode acarretar problemas de baixo moral, absenteísmo e atrito, mas também pode dar origem a complacência...”. (MAYO 2003, P. 128)

Com o objetivo de entender as relações entre liderança e o que realmente é importante na sua constituição, de forma a facilitar a avaliação dos fatores relevantes no comportamento dos líderes, MAYO exemplifica algumas das posturas necessárias para o sucesso da maximização da eficácia do capital humano, onde um líder eficaz deverá:

- Propiciar direção e visão claras, possibilitando as pessoas a tomarem

decisões por si mesmas;

- Assegurar que as pessoas claramente assumam um papel responsável;
- Ser um modelo de função visível para os valores da organização;
- Demonstrar preocupação prioritária e equilibrada relativa ao valor do interessado;
- Sustentar o crescimento da capacitação das pessoas por meio da orientação e de designações do trabalho;
- Construir e manter um ambiente de aprendizagem e de compartilhamento;
- Propiciar reconhecimento pelas realizações;
- Dar poder às pessoas que possam inovar e tomar decisões;
- Banir a cultura de “culpa” de decisões;
- Estar continuamente aberto ao feedback;
- Manter as pessoas totalmente informadas do que está ocorrendo e ouvir com regularidade suas opiniões.

Para este complexo processo social, existem muitas definições e segundo MAXIMIANO a Liderança é “o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas e que a proximidade física ou temporal não é importante”.¹

Embora muitos líderes possam atribuir seu sucesso à sorte, ou a estar no lugar certo na hora certa, nenhum deles pode ficar sentado esperando que as coisas aconteçam. A visão compartilhada é considerada uma prática necessária aos líderes, ela dá vida àquilo que constitui as esperanças e sonhos de outras pessoas e equipes, e fazendo-as capazes de ver as grandes possibilidades que o futuro guarda.

O líder deve estimular a colaboração, montar equipes e delegar autoridade a outras pessoas. Os líderes devem encorajar os corações de seus seguidores para que prossigam, fazer com que eles percebam que estão sendo reconhecidos.

A liderança é considerada subjetivamente, dependendo diretamente da equipe enxergar no líder a possibilidade de resolver um problema que a perturba ou afeta. A eficiência ou grandeza do líder é medida pelo número de pessoas que sua

¹ MAXIMIANO, Antonio César Amaral, **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**, São Paulo: Atlas, 1997, p.176.

mensagem influencia, pela forma como ela é exercida. Dependendo ainda da sintonia com as necessidades e aspirações do grupo.

Isso torna a liderança um fenômeno localizado no tempo e no espaço. O líder que é venerado numa localidade pode ser detestado em outra, sendo que a liderança também pode desaparecer quando circunstâncias que lhe deram origem deixarem de existir.

Com relação às qualidades pessoais, MAXIMIANO conclui e afirma que “os chamados grandes líderes, que marcam a História ou regiões do mundo, exercem sua influência sobre um grupo limitado de pessoas. Para este grupo, o líder tem uma mensagem ou proposta que se identifica com o interesse coletivo”.²

É a mesma identidade de interesses, entre a proposta do líder e a recompensa esperada pelo grupo, que pode ou não levar à sua aceitação. Existe ainda por parte do grupo uma predisposição para fazer aquilo que o líder em potencial lhes propõe, bastando para isso, que apareça alguém que apresente de maneira correta a proposta certa.

Um grande líder é principalmente a combinação de dois fatores: um problema coletivo e uma proposta individual de resolvê-lo. As atitudes de um líder formam seus traços de personalidade, e a pessoa que possui esta vocação, visualiza de maneira simples e favorável à perspectiva de assumir um cargo de liderança e, com isso, desenvolverá ações específicas visando alcançar posições onde possa influenciar o comportamento de outros.

2.2 Teorias Sobre Liderança

As teorias sobre liderança podem ser classificadas em três grandes grupos: teorias dos traços de personalidade, teorias sobre estilos de liderança e teorias situacionais da liderança. Neste estudo abordaremos as principais teorias.

2.2.1 Teoria Estilos de Liderança

Em 1939 através de um estudo de WHITE e LIPPITT surgiu a principal teoria

² MAXIMIANO, Antonio César Amaral, *Introdução à administração*, 4. São Paulo: Atlas, 1995, p. 363.

que explica a liderança por meio do comportamento, e que é a que se refere aos três estilos de liderança: autoritária, liberal e democrática.

CHIAVENATO explica a liderança por meio de estilos de comportamento, sem se preocupar com as características de personalidade, sendo que basicamente se refere a três estilos: Autocrática, Liberal e Democrática. (CHIAVENATO 1997, P.174)

A liderança autocrática tem em suas características o fato de que apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo, também determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo. É ele também que indica qual a tarefa que cada um deve executar e qual será seu companheiro de trabalho, tornando-se assim, dominador e parcial nos elogios e críticas ao trabalho de cada membro.

No ambiente autocrático, o líder, designado para a chefia do grupo por alguma autoridade, atua como dirigente e toma as decisões em nome deste, não permitindo nenhuma participação nas mesmas.

Esse tipo de líder não tem confiança em que as pessoas possam tomar decisões criteriosas, nem escolher os objetivos mais adequados, para vencer as dificuldades. Tende a produzir, depois de certo tempo, indivíduos imaturos.

Assim, essa classe de liderança tão comum em nosso país, na família, na escola, na empresa, torna o liderado inseguro.

Na liderança democrática, as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder, sendo que o próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o objetivo, solicitando aconselhamento técnico quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. Desta forma, as tarefas ganham novas perspectivas com os debates. Neste caso o líder procura ser um membro normal do grupo, sem encarregar-se muito de tarefas, sendo objetivo e limitando-se aos fatos em suas críticas e elogios.

Dá-se máxima importância ao crescimento e ao desenvolvimento de todos os membros do grupo. Nenhum deles é exclusivamente líder, pois a liderança está distribuída.

O grupo trabalha seguindo o princípio do consenso e trata de obter, dentro da área em que pode atuar por participação, em todos os objetivos um elevado grau de relações interpessoais agradáveis para uma sólida base da resolução de problemas.

Na liderança liberal, como o próprio nome se referencia, há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, sendo que o líder tem uma participação mínima e em debates a limitação fica evidenciada, pois, o líder só apresentará matérias ao grupo se for solicitado. É também o grupo que divide as tarefas e escolhe o companheiro. O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos, cabendo a ele somente fazer comentários sobre as atividades dos membros, somente quando perguntado.

O estilo de liderança liberal, fruto de uma estrutura permissiva na organização, é o produto de uma sociedade em transição. No meio da insegurança de uma democracia em processo de evolução, acredita-se, não raro, que a melhor forma de dirigir é não dirigir em absoluto, deixando que os indivíduos maduros tenham uma completa liberdade, sem guia e controle.

Na vida do grupo, esta forma de trabalho ou discussão totalmente incontrolada conduz freqüentemente a experiências insatisfatórias. Tendo em vista a natureza altamente individualista de nossa cultura, os membros do grupo raramente aprendem mais habilidades de socialização, a tolerância para as diferenças individuais e o interesse para com o grupo, habilidades que são indispensáveis para uma ação efetiva de grupo.

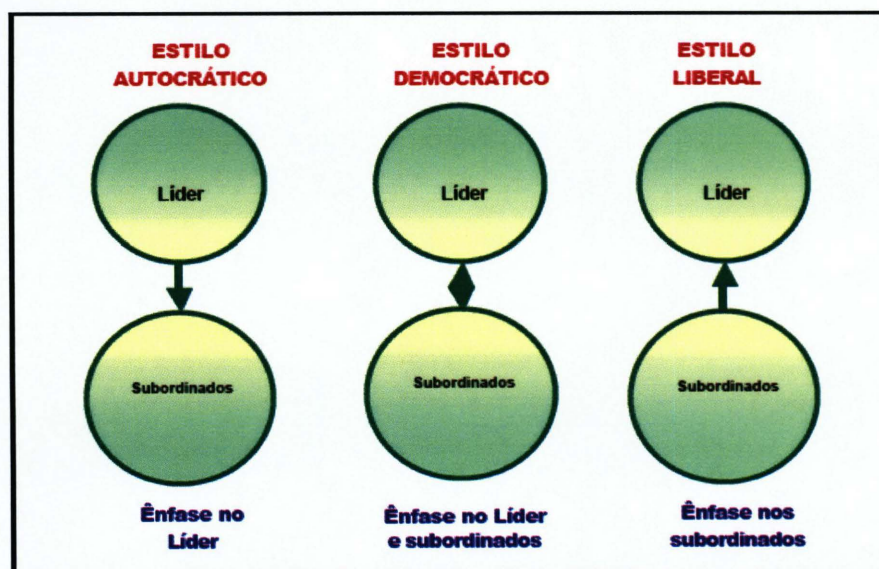


Figura 1 – Estilos de Liderança. Fonte: CHIAVENATO, Idalberto (1997, p. 177).

Apesar da existência das três lideranças, o uso é determinado de acordo com a situação, pessoas e a tarefa a ser executada ou levada adiante. O líder tanto

manda cumprir ordens, como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão, bem como, sugere a algum deles a realização de determinadas tarefas.

O verdadeiro problema da liderança é saber quando, qual, com quem e dentro de que circunstâncias serão ordenadas as atividades a serem desenvolvidas.

2.2.2 Teoria dos Traços

Existe há muito tempo seguidores da teoria dos traços de liderança, que ajudam a analisar os traços de personalidade de determinados indivíduos e identificá-los como líderes. Essa teoria remonta à década de 30.

Segundo essa teoria alguns traços ajudam diferenciar os líderes dos liderados:

- Ambição e energia;
- Desejo de liderança;
- Honestidade e integridade;
- Autoconfiança;
- Inteligência;
- Conhecimentos relevantes para o trabalho.

Segundo ROBBINS existem fortes evidências de que pessoas com elevado grau de automonitoramento, ou seja, altamente flexíveis para ajustar seu comportamento a diferentes situações, tem probabilidade muito maior de surgir como líderes em seus grupos. (ROBBINS 2002)

Essa abordagem dos traços apresenta, porém, algumas limitações:

- Não existe nenhum traço universal que possa prever a liderança em qualquer situação. Na verdade, os traços parecem prever a liderança em situações seletivas;
- Os traços prevêm melhor o comportamento em situações que exigem rígidas

normas comportamentais, fortes incentivos a tipos específicos de comportamento e claras expectativas em relação a quais comportamentos são recompensados ou punidos. Essas situações criam menos oportunidades para que os líderes expressem suas tendências inerentes. Nas organizações altamente formais e com forte cultura neste tipo de situação, a teoria dos traços é provavelmente limitada em muitas instituições;

- As evidências são pouco claras quanto a separação de causa e efeito. Por exemplo, seriam os líderes mais autoconfiantes ou o sucesso na liderança é que leva à autoconfiança?
- Os traços funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que para distinguir entre líderes eficazes e ineficazes.

O fato de um indivíduo apresentar determinados traços e ser considerado um líder pelos demais não significa, necessariamente, que ele será bem-sucedido em liderar seu grupo para o alcance dos objetivos.

Essas limitações levaram os pesquisadores a buscar outras direções e a partir da década de 60, as pesquisas sobre liderança enfatizaram o estilo comportamental preferencialmente demonstrado pelos líderes.

2.2.3 Teoria Comportamental

Esta teoria propõe que comportamentos específicos diferenciam os líderes dos liderados. Se a abordagem comportamental conseguisse identificar os determinantes críticos do comportamento dos líderes, seríamos então capazes de treinar as pessoas para a liderança.

ROBBINS apresenta alguns aspectos relacionados à diferença entre as abordagens das teorias dos traços e a comportamental, em termos de aplicabilidade. Se a teoria dos traços estiver certa, os líderes são natos: ou nascem ou não nascem líderes. Por outro lado, se existissem comportamentos específicos que identificassem os líderes, a liderança poderia ser ensinada – poderíamos elaborar programas para implantar esses padrões comportamentais nos indivíduos que

desejassem tornarem-se líderes eficazes.

As estruturas comportamentais mais abrangentes resultaram de uma pesquisa iniciada no final dos anos 40, na Universidade Estadual de Ohio, resultando em duas categorias de comportamentos, as quais foram chamadas de estrutura de iniciação e consideração:

- A estrutura de iniciação se refere a extensão em que um líder é capaz de definir e estruturar o seu próprio papel e o dos seus subordinados na busca dos objetivos. Isso inclui o comportamento que tenta organizar o trabalho, as relações de trabalho e as metas. O líder com alto grau de estrutura de iniciação pode ser descrito como alguém que delega tarefas específicas aos membros do grupo, espera que os trabalhadores mantenham padrões definidos de desempenho e enfatiza os cumprimentos dos prazos;
- A consideração é descrita como a extensão em que uma pessoa é capaz de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às idéias dos funcionários e cuidado com os sentimentos deles. Esse líder demonstra preocupação pelo bem-estar, conforto, status e satisfação de seus liderados. Um líder com alto grau de consideração pode ser descrito como alguém que ajuda seus funcionários em seus problemas pessoais, é amigável e disponível e trata como iguais todos os subordinados.

Já os estudos da Universidade de Michigan chegaram a duas dimensões do comportamento de liderança, que eles chamaram de orientação para o funcionário e orientação para a produção:

- Orientação para o funcionário: os líderes com esta orientação foram descritos como enfatizadores das relações interpessoais; demonstravam interesse pessoal nas necessidades de seus funcionários e aceitavam as diferenças entre os membros do grupo;
- Orientação para produção: os líderes tendiam a enfatizar os aspectos técnicos e práticos – sua principal preocupação era com a execução das tarefas do grupo, e seus membros eram apenas o meio para se atingir um fim.

As conclusões a que chegaram os pesquisadores de Michigan foram extremamente favoráveis ao comportamento dos líderes orientados para os funcionários. Esse tipo de liderança estava associado com maior produtividade do grupo e maior satisfação com o trabalho.

Dando continuidade, os pesquisadores da Finlândia e da Suécia reavaliaram a existência de apenas duas dimensões para capturar a essência do comportamento de liderança.

A premissa básica é que, em um mundo em mudanças, os líderes eficazes devem exibir um comportamento orientado para o desenvolvimento. Esses líderes valorizariam a experimentação, buscando novas idéias e implementando mudanças.

Embora as conclusões iniciais ainda precisem de mais evidências para confirmação, tudo indica que os líderes que exibem comportamento orientado para o desenvolvimento contam com funcionários mais satisfeitos e são vistos por estes como mais competentes.

2.2.4 Teoria do Grid Gerencial

O Grid Gerencial foi elaborado por BLAKE e MOUTON, na década de 20, a partir dos resultados encontrados nos estudos sobre liderança, realizados nas Universidades de Michigan e de Ohio.

BLAKE e MOUTON (citados por CHIAVENATO, 1999) criaram uma grade gerencial para mostrar que a preocupação com a produção e a preocupação com as pessoas são aspectos complementares e não mutuamente excludentes. Para eles, os líderes devem unir essas duas preocupações, a fim de conseguir resultados eficazes das pessoas.

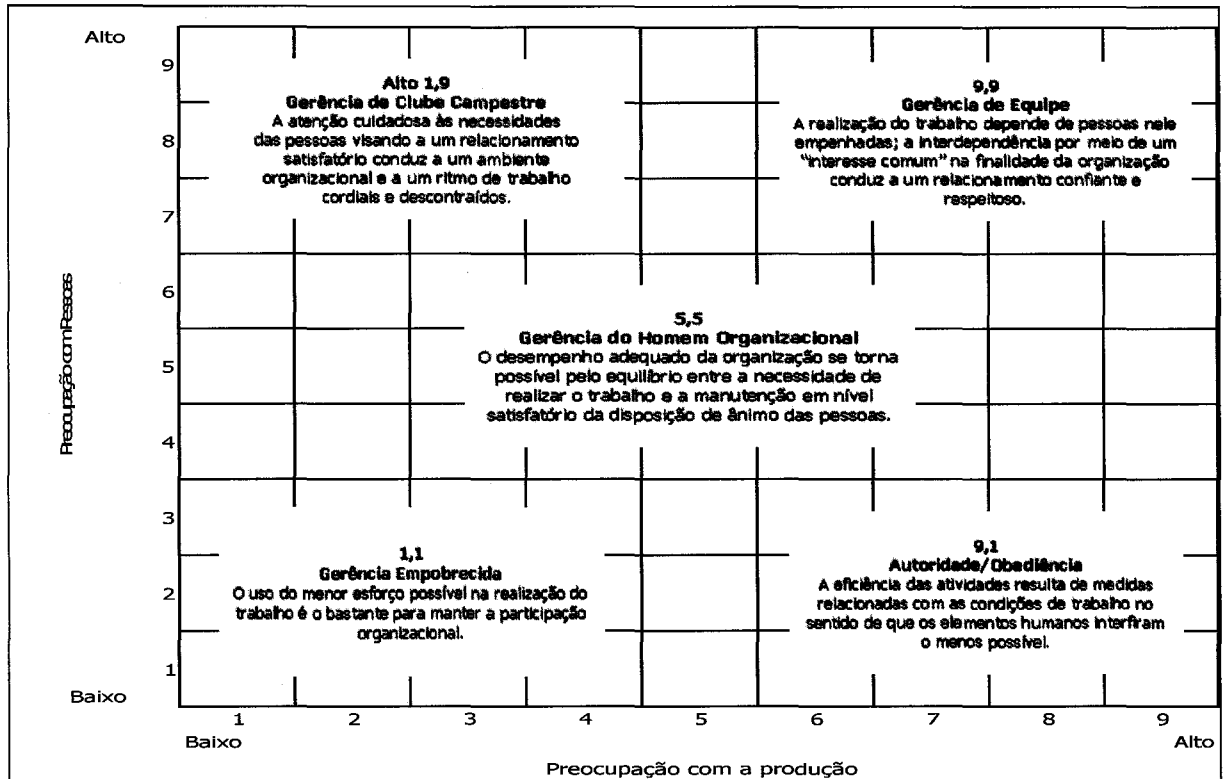


Figura 2 – Grid Gerencial. Fonte: BLAKE e MOUTON (1995).

No Grid Gerencial, cinco tipos diferentes de liderança baseados na preocupação com a produção (tarefa) e pessoas (relacionamento) são dispostos em dois eixos: o eixo horizontal se refere à preocupação com a produção, isto é, com o trabalho a ser realizado, enquanto que o eixo vertical se refere à preocupação com as pessoas, isto é, com sua motivação, liderança, satisfação, comunicação, etc. Cada eixo está subdividido em nove graduações. A graduação mínima é 1 e significa pouquíssima preocupação por parte do administrador. A graduação máxima é 9 e significa a máxima preocupação possível.

Destacam-se entre as características básicas de cada estilo:

1. Estilo 9,1: nesse estilo, o líder exige muito de si e dos outros, investiga os fatos, as crenças e as posições, mantendo tudo sobre controle.
2. Estilo 1,9: nesse estilo, o líder toma decisões que ajudam e apóiam as pessoas, interessa-se sempre por fatos e crenças que sugiram estar tudo bem, procura uma relação harmônica e não contesta, acata as opiniões e idéias dos outros, evita gerar conflitos, mas, se eles ocorrerem, acalma os ânimos em prol da união do grupo.

3. Estilo 1,1: nesse estilo, o líder faz o suficiente para ir levando, aceita todos os fatos, crenças e posições, guarda suas opiniões, mas, se solicitado, responde, não toma partido, não emite idéias, fica neutro e fora de conflitos, evita fazer críticas, deixa os outros tomarem decisões e conforma-se com os resultados.
4. Estilo 5,5: nesse estilo, o líder mantém um ritmo constante, aceita os fatos pela aparência e investiga quando tem discrepâncias óbvias. Quando expressa suas opiniões, atitudes e idéias, procura sempre entrar em acordo, fazendo mútuas concessões, resolve os conflitos de maneira conveniente aos outros, as decisões são exeqüíveis e aceitas, fornece feedback indireto ou informal relacionado a sugestões para aperfeiçoamento.
5. Estilo 9,9: nesse estilo, o líder faz um esforço vigoroso e consegue adesão entusiasta. Solicita e dá atenção a idéias, opiniões e atitudes diferentes, reavalia continuamente os próprios dados, assegurando sua validade, acha importante expressar suas preocupações, muda o modo de pensar frente às melhores idéias, procura saber os motivos dos conflitos para solucioná-los, valoriza decisões certas, o entendimento e o acordo, encorajando o feedback de mão dupla.

Podemos verificar no quadro 1, sob o ponto de vista de CHIAVENATO, a influência dos estilos gerenciais sobre a participação das pessoas na administração e sobre os relacionamentos intergrupais.

Estilo	Significado	Participação	Fronteiras intergrupais
1.1	Mínima preocupação com a produção e com as pessoas.	Pouco envolvimento e pouco comprometimento.	Isolamento. Falta de coordenação intergrupar.
1.9	Enfatiza as pessoas, com mínima preocupação com a produção.	Comportamento superficial e efêmero. Soluções do mínimo denominador comum.	Coexistência pacífica. Grupos evitam problemas para manter a harmonia.
9.1	Ênfase na produção, com a mínima preocupação com as pessoas.	Não há participação das pessoas.	Hostilidade intergrupar. Suspeita e desconfiança mútuas. Atitude de ganhar/perder.
5.5	Estilo meio-Termo. Atitude de conseguir alguns resultados sem muito esforço.	Meio caminho e acomodação que deixa todos descontentes.	Trégua inquieta. Transigência, rateios e acomodação para manter a paz.
9.9	Estilo de excelência. Ênfase na produção e ênfase nas pessoas.	Elevada participação e envolvimento. Comprometimento das pessoas.	Comunicações abertas e francas. Flexibilidade e atitude para o tratamento construtivo dos problemas.

Quadro 1 - Os estilos principais do grid gerencial. Fonte: CHIAVENATO (1999, cap.16, p.571).

3 O AMBIENTE ANALISADO

A instituição governamental de âmbito estadual objeto deste estudo tem por finalidade a prestação do serviço jurisdicional. São atividades cujos procedimentos estão regularmente definidos, cabendo para sua consecução a interpretação e utilização do conhecimento prescrito e intelectual. O trabalho é todo desenvolvido em instalações com estrutura física razoável, com aspecto asseado, em fase de informatização, cujo *lay-out* busca a melhoria do fluxo do trabalho para o melhor atendimento possível aos usuários da justiça.

As relações trabalhistas possuem legislação própria exclusiva do poder público, com vínculo denominado estatutário cuja principal característica é a estabilidade no emprego. Mesmo prescrevendo uma relação formal isonômica existe a aplicação de tratamentos distintos.

Nesta estrutura de grande porte, exige-se que em todas as situações, em todos os processos, as tarefas sejam cumpridas respeitando-se escrupulosamente todas as suas prescrições.

Não se concebe a ausência ou transposição de nenhuma etapa, mesmo que esta esteja amplamente comprovada e demonstrada por outra área, diferente daquela cuja competência não seja expressa. Nem mesmo para racionalizar o procedimento ou mesmo suprir a deficiência de funcionários e atender a demanda gerada pelo crescimento do serviço.

Estas atitudes demonstram que o não cumprimento da norma suscita no funcionário, independente do tempo de serviço, o medo e a vergonha de ser considerado incompetente e, além de ser rotulado como tal, ainda não verá o seu empenho e esforço recompensado, tornando-se cada vez mais desmotivado.

Independente de ter ou não competência ou habilidade para a execução das tarefas, cumprir ou não o regulamento, saber ou não o que fazer, são várias as observações feitas sobre a falta de colaboração, ausência de ambiente sociável, predomínio do individualismo, descomprometimento, sonegação de informações, ausência de cooperação e trabalho em equipe e principalmente, salários diferenciados para quem desempenha a mesma tarefa. Todas estas observações são fatores de pressão para se trabalhar mal.

Conviver com todos estes fatores fez surgir mecanismos próprios de defesa,

onde se registra a assimilação da condição de impotente para promover mudanças, a aceitação da condição de ser mero cumpridor das obrigações. A busca por locais de trabalho com carga horária de meio período e a utilização das licenças legalmente permitidas, visam reduzir os efeitos do desconforto no desempenho de suas funções e do tratamento desigual, e mantêm o funcionário apático impedindo-o de promover reivindicações coletivas.

É prioridade, na instituição pesquisada, a prestação do serviço jurisdicional e este reconhecimento relega a segundo plano a valorização dos profissionais de outras áreas. Isto impede as iniciativas voltadas para o melhoramento e a modernização dos processos de gestão administrativa.

A administração por sua vez, tem consciência de que o desemprego na iniciativa privada e a estabilidade dos servidores públicos, além dos aspectos de melhoria tecnológica atualmente disponíveis, mantêm os funcionários na instituição, colaborando para a perfeita assimilação do sentimento de submissão e obediência, necessários ao fortalecimento e manutenção da estabilidade administrativa.

Na relação direta entre funcionários e Diretores, observa-se claramente a diferença entre as ênfases do discurso sobre o trabalho. Estes últimos são responsáveis pela condução de seus departamentos, pelo fiel cumprimento das regras e estão focados no discurso e visão determinados pela Alta Administração da Instituição Governamental "X". Ao passo que seus subordinados buscam realizar seus anseios e vontades, permeando a relação de fatores subjetivos e cobranças.

As reivindicações dos funcionários, através do sindicato sempre foram por melhores condições de trabalho, salário e segurança, procurando resguardar o tratamento isonômico a todos.

Ao longo dos anos as concessões das gratificações de chefia atingiram o objetivo de incremento salarial e de enfraquecimento dos movimentos de greves.

A instituição governamental em estudo apresenta uma estrutura administrativa com características de uma organização tecnocrata, com um sistema social administrado com critérios racionais, hierárquicos e burocráticos.

A preocupação fundamental de uma organização tecnocrata estatal, do Poder Judiciário, é fazer cumprir a lei, adotando como critério de eficiência a racionalidade instrumental, apoiada no cumprimento dos regulamentos e das leis.

O formalismo de uma organização tecnocrata se expressa no fato de que a

autoridade deriva de um sistema de normas racionais, escritas e exaustivas, que definem com precisão as relações de mando e subordinação, distribuindo as atividades a serem executadas de forma sistemática, tendo em vista os fins visados.

Algumas características que definem o caráter tecnocrata de uma organização:

- As normas são escritas e exaustivas. Elas procuram cobrir todas as áreas da organização, prever todas as ocorrências e enquadrá-las dentro de um comportamento definido. Desta forma, não só a alta administração mantém mais firmemente o controle, reduzindo o âmbito de decisão dos administradores subordinados, como também facilitam o trabalho deles, pois em determinada situação o funcionário já sabe como agir, baseando-se nas diretrizes, nas normas organizacionais e disciplinares, nos métodos e rotinas, nos padrões previamente definidos. O comportamento de todos os participantes da organização torna-se muito mais previsível, portanto, é controlável;
- A organização tem a forma administrativa de uma pirâmide, onde se caracteriza a hierarquia. Cada superior tem sob suas ordens um determinado (e geralmente pequeno) número de subordinados, os quais, por sua vez, têm sob si outros subordinados, e assim por diante, e sempre, o inferior deve obedecer ao superior;
- Além da forma hierárquica que divide o trabalho e define os níveis de autoridade verticalmente, este tipo de organização, apresenta também, uma divisão horizontal do trabalho, onde as diferentes atividades são distribuídas de acordo com os objetivos a serem atingidos.

A instituição tem sua organização administrativa dividida em Departamentos e Centros, com subordinações distintas, como podemos observar no Organograma Administrativo no Anexo 1. A instituição pesquisada possui 3.302 funcionários lotados na Capital e no interior do Estado. Dentre os diversos setores existentes foram escolhidos para análise deste trabalho os departamentos:

- 1) Patrimônio: vinculado ao Gabinete do Secretário, este departamento tem como

finalidade controlar todos os bens patrimoniais da instituição. Propicia a aquisição, estocagem e a distribuição de materiais de consumo e bens permanentes às unidades judiciárias. Têm ainda a responsabilidade de licitar todas as aquisições e contratações, inclusive obras e serviços de engenharia. Mantém o controle dos contratos de prestação de serviços e de fornecimento de materiais. Administra todos os bens imóveis que foram destinados às instalações do Poder Judiciário.

O ambiente de trabalho a ser pesquisado tem como dados referenciais: 79 funcionários, sendo 57 do sexo masculino e 22 do feminino.

2) Econômico e Financeiro: vinculado ao Gabinete do Secretário, participa da proposta orçamentária, bem como, executa, emprega e contabiliza as dotações. Coordena e analisa as atividades orçamentária, financeira e patrimonial. Executa as operações de crédito relacionadas no cronograma de desembolso financeiro. Responsável pelo acompanhamento, execução e administração financeira do custeio da instituição, incluindo folha de pagamento e precatórios.

O ambiente de trabalho a ser pesquisado tem como dados referenciais: 64 funcionários, sendo 32 do sexo masculino e 32 do feminino.

3) Informática: vinculado ao Gabinete do Subsecretário, provê a instituição de sistemas e equipamentos de informática, buscando a eficiência do serviço público, prestando assistência técnica, desenvolvendo projetos e promovendo estudos e medidas que visem ampliar o uso de novas tecnologias.

O ambiente de trabalho a ser pesquisado tem como dados referenciais: 95 funcionários, sendo 81 do sexo masculino e 14 do feminino.

Tabela 1 – Sexo dos Funcionários dos Departamentos Pesquisados

Sexo	Econômico e Financeiro	Patrimônio	Informática
Homens	32	57	81
Mulheres	32	22	14

Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

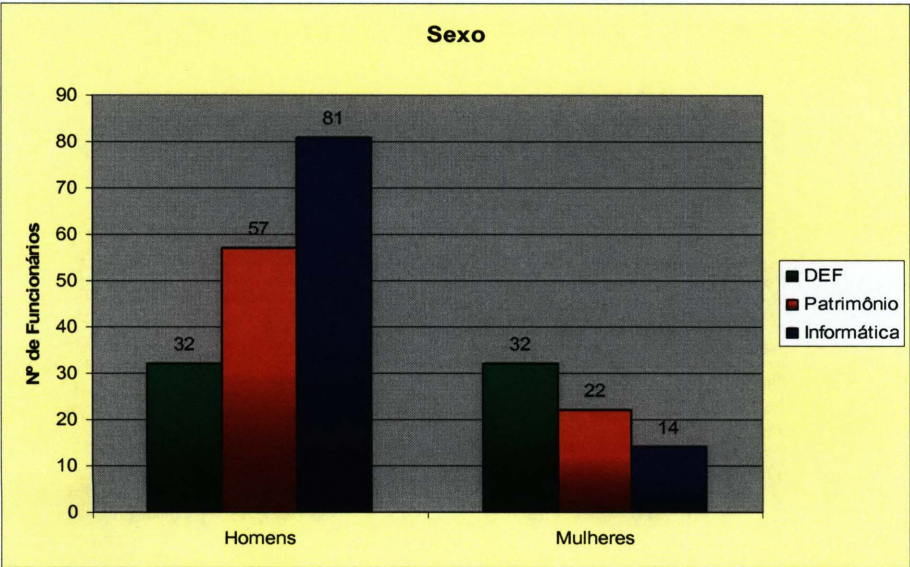


Figura 3 – Gráfico Sexo dos Funcionários dos Departamentos Pesquisados.
Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

Tabela 2 – Idade dos Funcionários dos Departamentos Pesquisados

Idade	Econômico e Financeiro	Patrimônio	Informática
20 a 25	1	5	16
26 a 30	1	4	19
31 a 35	7	6	17
36 a 40	7	12	16
41 a 45	20	21	13
46 a 50	15	12	8
51 a 55	8	13	5
56 a 60	4	1	0
Acima de 61	1	5	1

Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

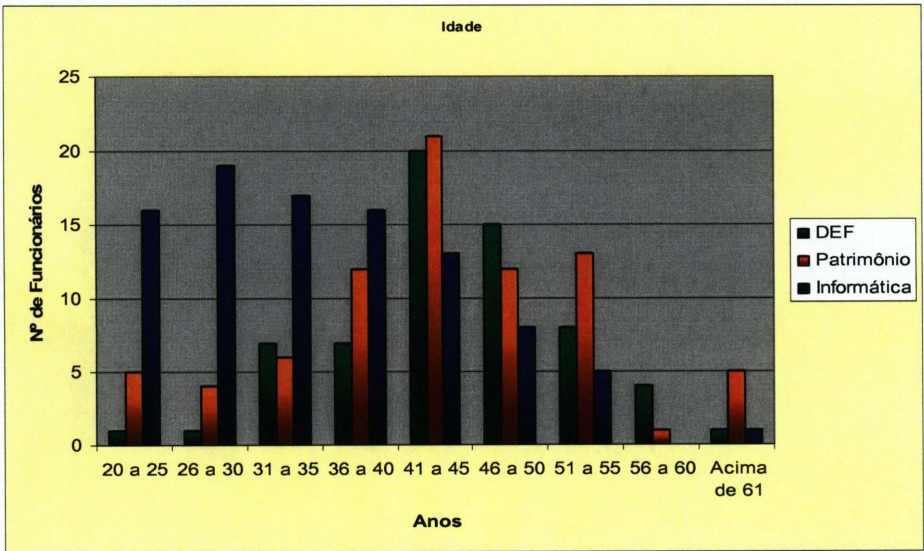


Figura 4 - Gráfico Idade dos Funcionários dos Departamentos Pesquisados
Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

Tabela 3 – Escolaridade dos Funcionários dos Departamentos Pesquisados

Escolaridade	Econômico e Financeiro	Patrimônio	Informática
3º grau completo	37	23	56
3º grau incompleto	11	11	23
2º grau completo	14	27	9
2º grau incompleto	2	6	1
1º grau completo	0	2	3
1º grau incompleto	0	10	3

Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

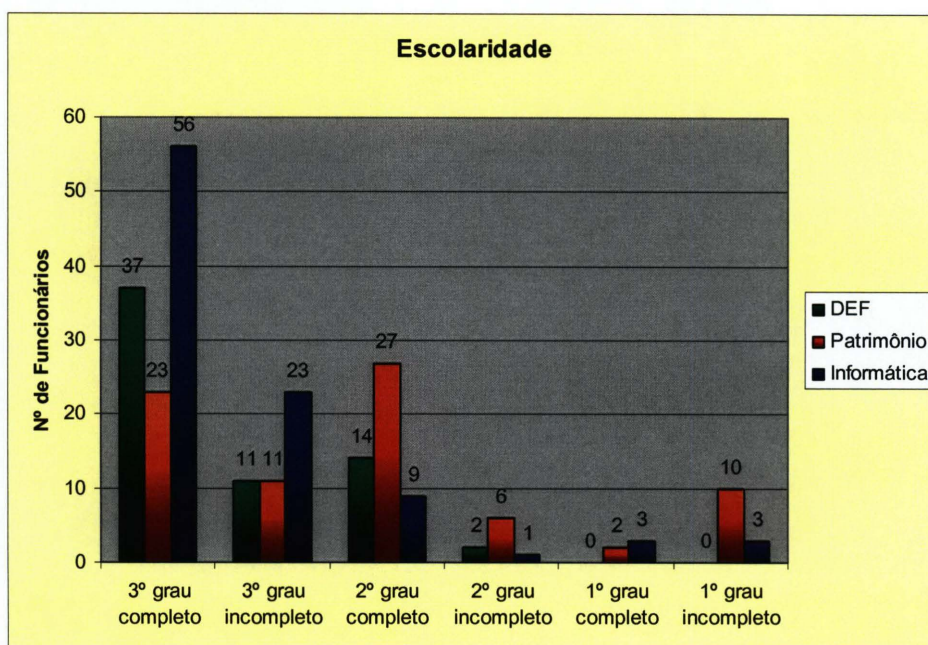


Figura 5 – Gráfico Escolaridade dos Funcionários dos Departamentos Pesquisados
Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

Tabela 4 – Tempo de Serviço dos Funcionários dos Departamentos Pesquisados

Tempo	Econômico e Financeiro	Patrimônio	Informática
Até 1	3	6	38
1 a 3	8	6	3
4 a 10	11	6	25
11 a 15	6	9	3
16 a 20	13	17	11
21 a 25	13	21	10
26 a 30	9	10	4
31 a 35	0	4	1
Mais de 36	1	-	-

Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

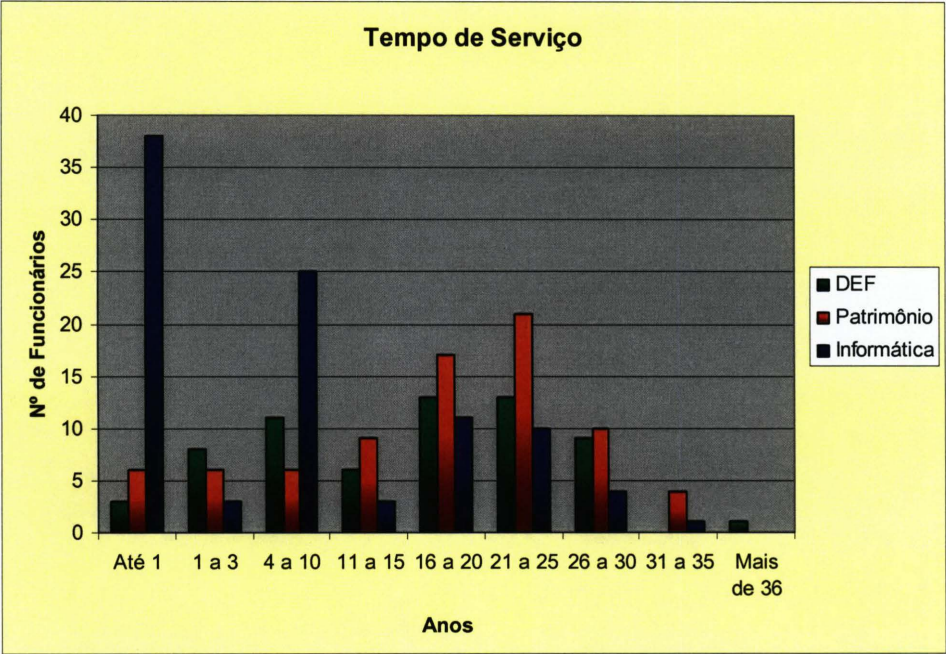


Figura 6 - Gráfico Tempo de Serviço dos Funcionários dos Departamentos Pesquisados
Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

4 METODOLOGIA

Neste trabalho foi utilizada a pesquisa aplicada, uma vez que ROESCH demonstra que esta tem o propósito de “entender a natureza humana, a fonte dos problemas humanos e gerar soluções potenciais a esses problemas”. Para a análise, o trabalho se constitui de uma pesquisa descritiva, baseando-se na afirmação de ROESCH “...Levantamento de atitudes dentro das organizações são outro exemplo de pesquisa descritiva muito utilizado.”³ E conclui exemplificando que “Segundo JACOBY (1988), levantamentos de atitudes dos empregados foram desenvolvidos já no final da década de 20 nos EUA para analisar a moral dos empregados e a satisfação no trabalho”, utilizando-se do método estatístico como técnica de análise e de um questionário como instrumento de coleta.

Para este estudo foi utilizada a relação percentual das respostas, em relação ao universo pesquisado.

QUIVY e CAMPENHOUDT (1998, P. 224) apresentam entre as principais vantagens dos métodos quantitativos:

- A precisão e o rigor do dispositivo metodológico, que permite satisfazer o critério de intersubjetividade;
- A capacidade dos meios informáticos, que permitem manipular muito rapidamente um grande número de variáveis;
- A clareza dos resultados e dos relatórios de investigação, nomeadamente quando o investigador aproveita os recursos da apresentação gráfica das informações.

E entre os principais limites e problemas QUIVY e CAMPENHODT apontam-se que:

- Nem todos os fatos que interessam ao investigador são quantitativamente mensuráveis;
- O instrumento estatístico tem um poder de elucidação limitado aos postulados e as hipóteses metodológicas em que se baseia, mas não dispõe, em si

³ ROESCH, Sylvia Maria Azevedo, **Projetos e estágio e de pesquisa em administração**, 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

mesmo, de um poder explicativo. Pode descrever relações, estruturas latentes, mas o significado dessas relações e dessas estruturas não deriva dele. É o investigador que atribui um sentido a estas relações, através do modelo teórico que constituiu previamente e em função do qual escolheu um método de análise estatística.

Com este contexto, foi utilizada a pesquisa aplicada, pois como esta visa entender a natureza de um problema para que se possa controlar o ambiente, no caso em tela voltado para a identificação dos estilos de liderança preponderantes na instituição governamental estadual sob análise. Foram aplicados questionários aos elementos da pesquisa - “unidade sobre o qual se procura obter dados” KINNEAR e TAYLOR (1987), e a escolha deste instrumento esta fundamentada na facilidade de aplicação à população da pesquisa e da disponibilidade e acesso a todos os elementos desta.

4.1 Instrumento de Coleta de Dados

Para a coleta das informações necessárias ao estudo, utilizou-se de Questionários Auto Preenchidos, que “consistem em o instrumento de coleta de dados ser lido e respondido diretamente pelos pesquisados, não havendo a figura do entrevistador” (MATTAR)⁴, ou segundo LAKATOS e MARCONI “é constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas sem a presença do pesquisador”⁵, cujas respostas foram marcadas na grade, com perguntas fechadas, específicas a este fim, onde se utilizou a Escala de Intervalo, que segundo MATTAR, “...são muito utilizadas para medir atitudes, opiniões, conscientização e preferências, onde a preocupação é estabelecer medidas relativas e não absolutas.”

Para realização da coleta de dados, foi utilizado instrumento fundamentado na obra Grid Gerencial III, de BLAKE e MOUTON. Este instrumento é composto de duas partes: a primeira contém dados referentes ao participante da pesquisa: local

⁴ MATTAR, Fauze Najib, **Pesquisa de marketing**. Edição Compacta – 3ª Edição – São Paulo: Atlas, 2001.

⁵ LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade, **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

de trabalho, sexo, idade, escolaridade e tempo de trabalho na instituição e a segunda parte é composta por 20 proposições embasadas nos cinco estilos das Teorias Grid, onde cada proposição tem pontuação de 1 a 10, no intuito de descrever a posição que melhor se enquadraria à atuação real e mais freqüente do respondente, como podemos observar no Anexo 2.

As questões foram agrupadas no conteúdo do questionário, conforme as variáveis abordadas, de forma ordenada, para facilitar a tabulação, mas não possibilitando ao pesquisado a inter-relação entre si.

Com o objetivo de dar mais liberdade aos respondentes e atribuir maior confiabilidade à pesquisa, os formulários foram entregues aos pesquisados, em seu local de serviço para ser respondido, sem a presença da pesquisadora, que fez uma breve explanação do objetivo do estudo, e se retirou do ambiente, com tempo disponibilizado para tal, sendo recolhido no dia seguinte. Os questionários contêm as instruções em sua folha de rosto, não exigiram identificação e foram todos recolhidos a um envelope, garantindo o sigilo das respostas.

4.2 Das Variáveis

O modelo do questionário aplicado busca analisar cinco variáveis que são importantes na identificação dos estilos de liderança definidos por BLAKE e MOUTON, que são:

9,1 - A preocupação máxima com a produção e mínima com as pessoas caracterizam o líder que se utiliza da autoridade para alcançar resultados. Este líder, em geral, age de maneira centralizadora e controladora.

Exijo de mim e dos outros. Investigo os fatos, as crenças e as posições, a fim de manter qualquer situação sob controle e certificar-me de que os outros não estejam cometendo erros. Não abro mão de minhas opiniões, atitudes e idéias, mesmo que isto signifique rejeitar os pontos de vista alheios. Quando o conflito surge, procuro atalhá-lo ou fazer valer minha posição. Dou grande valor a tomar minhas próprias decisões e raramente me deixo influenciar pelos outros. Assinalo fraquezas ou o fracasso em corresponder às expectativas (p.38).

1,9 - A preocupação máxima com as pessoas e mínima com a produção caracterizam o líder que faz do ambiente do trabalho um clube campestre. Este líder

busca sempre a harmonia de relacionamentos, mesmo que tenha que sacrificar a eficiência e a eficácia do trabalho realizado.

Tomo a iniciativa de ações que ajudem e apoiem os outros. Procuro fatos, crenças e posições que sugiram estar tudo bem. Em benefício da harmonia, não me inclino a contestar os outros. Acato as opiniões, atitudes e idéias dos outros, embora tenha restrições. Evito gerar conflitos, mas se ocorrerem, tento acalmar os ânimos, a fim de manter todos unidos. Busco tomar decisões que preservem as boas relações e estímulo os outros a tomarem decisões sempre que possível. Encorajo e elogio quando ocorre algo positivo, mas evito dar um 'feedback' negativo (p.53).

1,1 - A preocupação mínima com a produção e com as pessoas caracteriza o líder que desempenha uma gerência empobrecida. Este tipo de líder, em geral, adota uma postura passiva em relação ao trabalho, fazendo o mínimo para garantir sua permanência na organização.

Faço o suficiente para ir levando. Aceito os fatos, as crenças e as posições que me são fornecidos. Guardo minhas opiniões para mim mesmo, mas respondo quando solicitado. Evito tomar partido, não revelando minhas opiniões, atitudes e idéias. Permaneço neutro ou tento manter-me fora do conflito. Deixo os outros tomarem suas decisões ou me conformo com o que quer que aconteça. Evito fazer críticas (p.70).

5,5 - O meio-termo, ou seja, a preocupação média com a produção e com as pessoas caracteriza o líder que vê as pessoas no trabalho dentro do pressuposto do homem organizacional. Este tipo de líder busca o equilíbrio entre os resultados obtidos e a disposição e ânimo no trabalho.

Tento manter um ritmo constante. Aceito os fatos mais ou menos pela aparência e investigo os fatos, as crenças e as posições quando surgem discrepâncias óbvias. Expresso minhas opiniões, atitudes e idéias como quem tateia o terreno e tenta chegar a uma concordância por meio de concessões mútuas. Quando surge um conflito, tento encontrar uma posição razoável, considerada conveniente pelos outros. Procuro tomar decisões exequíveis que os outros aceitem. Dou 'feedback' indireto ou informal sobre sugestões para aperfeiçoamento (p.87).

9,9 - A máxima preocupação com a produção e com as pessoas caracteriza o líder que vê no trabalho em equipe a única forma de alcançar resultados, estimulando assim, a máxima participação e interação entre seus subordinados na busca de objetivos comuns.

Exerço esforço vigoroso e os outros aderem entusiasmamente. Procuro e confirmo as informações. Solicito e dou atenção a opiniões, atitudes e idéias diferentes das minhas. Reavalio continuamente meus próprios dados, crenças e posições bem como os dos outros, a fim de estar seguro da sua validade. Julgo importante expressar minhas preocupações e convicções. Reajo a idéias melhores do que as minhas, mudando meu modo de pensar. Quando o conflito surge, procuro saber seus motivos, a fim de solucionar as causas subjacentes. Dou grande valor à tomada de decisões certas. Procuro o entendimento e o acordo. Encorajo o 'feedback' de mão-dupla a fim de fortalecer a operacionalidade (p.104).

BLAKE e MOUTON caracterizaram este último estilo como o mais apropriado para alcançar os objetivos das organizações. Os treinamentos realizados por eles em programas de Desenvolvimento Organizacional visavam fazer com que os líderes adotassem o estilo (9,9). Entretanto, pesquisas empíricas têm revelado que nem sempre este tipo de estilo de liderança é o mais indicado para a eficiência e eficácia dos resultados.

Nas questões inseridas no instrumento de coleta de dados as variáveis foram dispostas nas seguintes questões:

1) Estilo 9,1:

- Procuro manter qualquer situação sob controle;
- Dificilmente abro mão de minhas opiniões e idéias;
- Raramente me deixo influenciar pelos outros;
- Tenho tendência a assumir a frente das ações.

2) Estilo 1,9:

- Tomo a iniciativa de ações que ajudem e apoiem os outros;
- Acato opiniões e idéias dos outros;
- Evito gerar conflitos em prol da união do grupo;
- Busco preservar as boas relações e estímulo os outros a tomarem decisões, sempre que possível.

3) Estilo 1,1:

- Apresento sugestões em reuniões de trabalho, quando solicitado;
- Tento manter-me fora de conflitos ou permaneço neutro;
- Deixo os outros tomarem suas decisões, conformando-me com os resultados;
- Não interfiro nas atividades dos outros.

4) Estilo 5,5:

- Expresso minhas opiniões e idéias, desde que seja possível a concordância;
- Busco o equilíbrio entre os resultados obtidos e a disposição e ânimo no trabalho;
- Tomo decisões baseadas em precedentes, naquilo que é certo e comprovado;
- Nos conflitos, tento encontrar uma posição razoável, considerada conveniente

por todos.

5) Estilo 9,9:

- Estimulo a máxima participação e interação no grupo, na busca de objetivos comuns;
- Mudo o meu modo de pensar frente às melhores idéias;
- Julgo importante expressar minhas preocupações e convicções;
- Represento bem a empresa e estímulo as outras pessoas a confiar nela.

Obedecendo aos requisitos éticos de pesquisa, preliminarmente, foi solicitada autorização dos diretores dos departamentos analisados para participação voluntária dos funcionários lotados em seus respectivos setores. Após a aprovação, a pesquisa foi iniciada pelos diretores, que além de terem conhecimento antecipado do instrumento de coleta de dados, também voluntariamente, resolveram participar da mesma.

A coleta de dados foi desenvolvida em três dias, sendo um dia em cada departamento, entre os dias 02 e 04 de outubro de 2006.

O estudo foi realizado em três departamentos da Instituição Governamental Estadual "X", quais sejam, Patrimônio, Econômico e Financeiro e de Informática, os quais denominamos aqui de departamentos A, B e C.

Participaram da pesquisa os funcionários que estavam presentes no dia da aplicação do questionário em cada departamento, lotados na Capital e que não se encontravam em viagem de trabalho, tendo como respondentes: 43 funcionários do departamento A, 39 do B e 58 do C. Foram descartados na tabulação os questionários não preenchidos integralmente, sendo 6 do departamento A, 1 do B e 1 do C.

Os participantes do departamento A, 16 são do sexo feminino e 27 do sexo masculino, a idade variou entre 21 e 66 anos, tendo em média 43 anos. O tempo de serviço variou entre menos de 1 e 32 anos, tendo em média 16 anos. A escolaridade preponderante foi o 2º grau completo. Neste item foi utilizada a nomenclatura do sistema adotado na Instituição Governamental Estadual "X".

Quanto aos respondentes do departamento B, 19 são do sexo feminino e 20 são do sexo masculino, a idade variou entre 24 e 68 anos, tendo em média 46 anos.

O tempo de serviço variou entre menos de 1 e 52 anos, tendo em média com 26 anos. A escolaridade preponderante foi o 3º grau completo.

Quanto aos respondentes do departamento C, 12 são sexo feminino e 46 são do sexo masculino, a idade variou entre 20 e 68 anos, tendo em média 44 anos. O tempo de serviço variou entre menos de 1 e 31 anos, tendo em média 16 anos. A escolaridade preponderante foi o 3º grau completo.

Tabela 5 – Funcionários Pesquisados por Departamento:

	ALTERNATIVA	FREQÜÊNCIA	PORCENTAGEM
1	Patrimônio	43	30,714
2	Econômico e Financeiro	39	27,857
3	Informática	58	41,429
	Responderam	140	100,000
	Não responderam	0	0,000
	TOTAL GERAL	140	100,00

Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

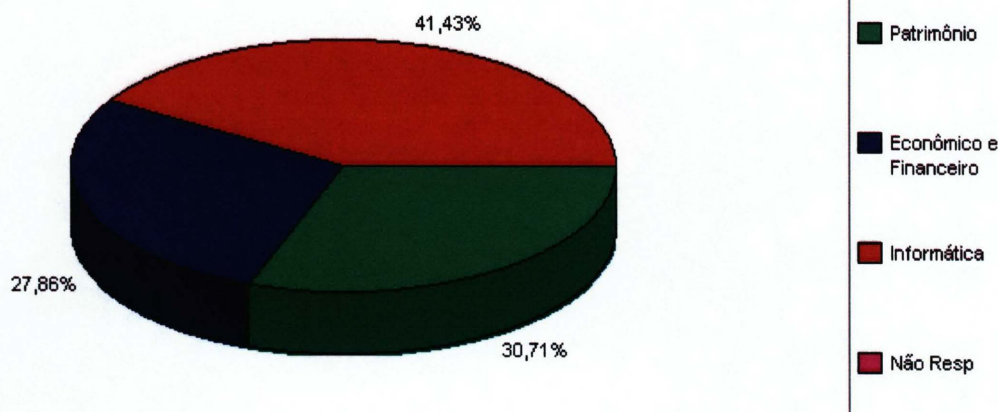


Figura 7 - Gráfico Funcionários Pesquisados por Departamento

Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

Tabela 6 – Tempo de Serviço dos Funcionários Pesquisados:

	ALTERNATIVA	FREQÜÊNCIA	PORCENTAGEM
1	Até 1 ano	30	21,429
2	De 1 a 3 anos	15	10,714
3	De 4 a 10 anos	21	15,000
4	De 11 a 15 anos	08	5,714
5	De 16 a 20 anos	23	16,429
6	De 21 a 25 anos	22	15,714
7	De 26 a 30 anos	17	12,143
8	De 31 a 35 anos	04	2,857
9	Mais de 36 anos	0	0,000
	Responderam	140	100,000
	Não responderam	0	0,000
	TOTAL GERAL	140	100,00

Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

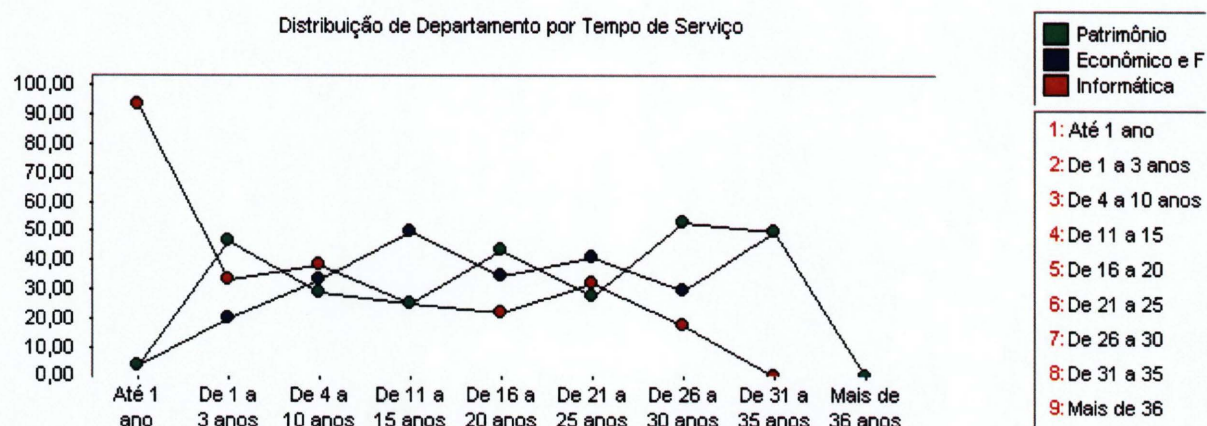


Figura 8 – Gráfico de Tempo de Serviço dos Funcionários Pesquisados
Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

Tabela 7 – Escolaridade dos Funcionários Pesquisados:

	ALTERNATIVA	FREQÜÊNCIA	PORCENTAGEM
1	Pós-graduação	10	7,143
2	3º Grau Completo	89	63,572
3	3º Grau Incompleto	11	7,857
4	2º Grau Completo	25	17,857
5	2º Grau Incompleto	0	0,000
6	1º Grau Completo	04	2,857
7	1º Grau Incompleto	01	0,714
	Responderam	140	100,000
	Não responderam	0	0,000
	TOTAL GERAL	140	100,00

Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

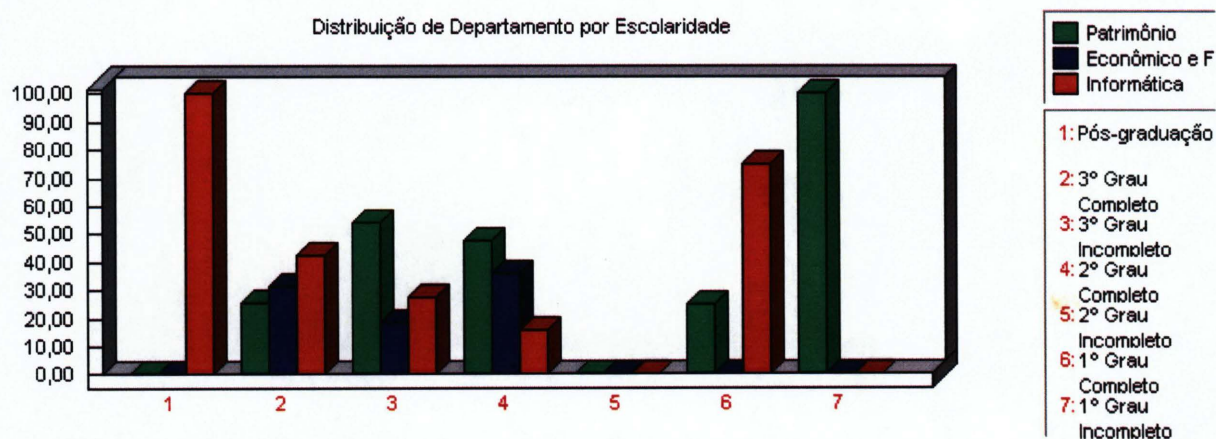


Figura 9 – Gráfico de Escolaridade dos Funcionários Pesquisados
Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

Tabela 8 – Sexo dos Funcionários Pesquisados:

	ALTERNATIVA	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM
1	Masculino	93	66,429
2	Feminino	47	33,571
	Responderam	140	100,000
	Não responderam	0	0,000
	TOTAL GERAL	140	100,00

Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

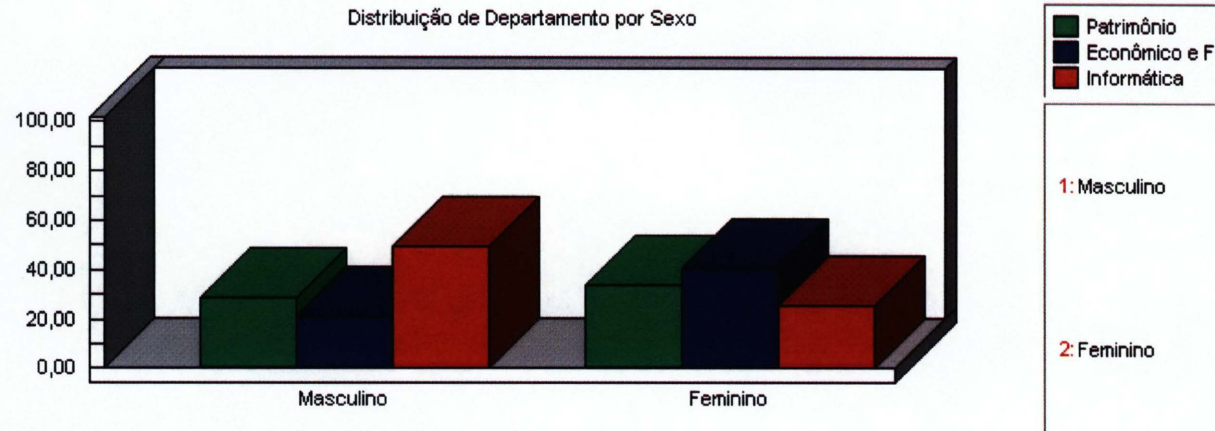


Figura 10 – Gráfico Sexo dos Funcionários Pesquisados

Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

Tabela 9 – Idade dos Funcionários Pesquisados:

	ALTERNATIVA	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM
1	De 20 a 25 ano	13	9,286
2	De 26 a 30 anos	19	13,571
3	De 31 a 35 anos	19	13,571
4	De 36 a 40 anos	21	15,00
5	De 41 a 45 anos	30	21,429
6	De 46 a 50 anos	22	15,714
7	De 51 a 55 anos	09	6,429
8	De 56 a 60 anos	03	2,143
9	Acima de 61 anos	04	2,857
	Responderam	140	100,000
	Não responderam	0	0,000
	TOTAL GERAL	140	100,00

Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

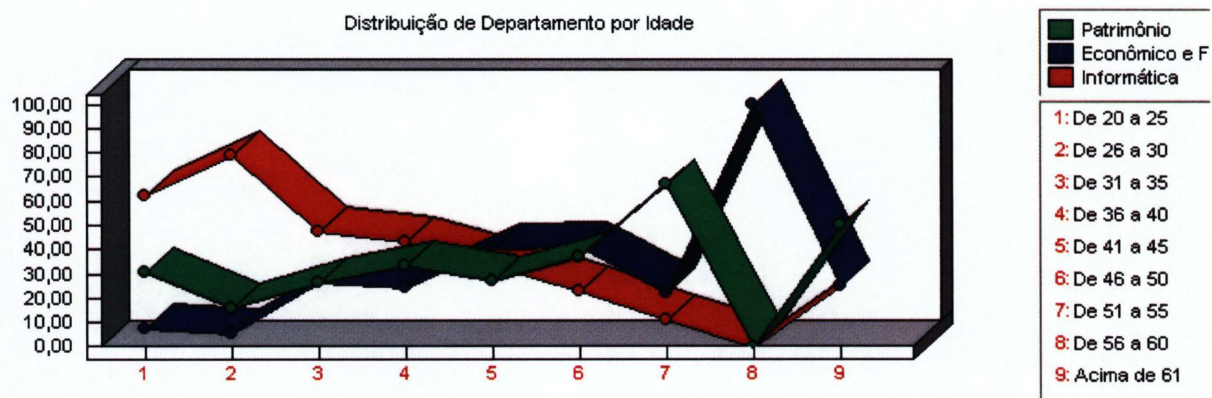


Figura 11 – Gráfico da Idade dos Funcionários Pesquisados
 Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

5 RESULTADOS

5.1 Dados Obtidos

Para a visualização dos dados resultantes desta pesquisa, foram utilizadas planilhas de tabulação, pois conforme SAMARA e BARROS a “tabulação é a padronização e codificação das respostas de uma pesquisa. É a maneira ordenada de dispor os resultados numéricos para que a leitura e a análise sejam facilitadas”.⁶

Em consonância, foram utilizadas planilhas de cálculo dos programas Ecélere Empresarial versão 3.0, bem como, Excel, ambos para Windows, uma vez que o questionário exigia uma tabulação simples. Desta forma, está proporcionada a organização das informações para uma boa avaliação dos resultados obtidos.

Para aferição dos dados foi atribuído um valor numérico às 20 questões propostas, o qual variou de 1 a 10, conforme o grau de importância, e para facilitar a visualização gráfica destes dados, os valores obtidos foram agrupados em alternativas, ou seja, as respostas valoradas nas seguintes opções: de 1 a 3, de 4 a 7 e de 8 a 10.

5.2 Tabelas e Gráficos

As tabelas estão organizadas na sequência e tem um universo de 140 respondentes presentes no dia da entrega dos instrumentos de pesquisa, do total de 238 pessoas lotadas nos departamentos analisados. Estas apresentam os percentuais totais por categorias de resposta, conforme descrito na metodologia. As informações obtidas através do tratamento gráfico dos dados, estão analisadas na sequência deste estudo, e os gráficos correspondentes incluídos na avaliação final das variáveis, na sequência deste trabalho.

⁶ SAMARA, Beatriz Santos, BARROS, José Carlos de, **Pesquisa de Marketing – conceitos e metodologia**, 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Tabela 10 – Distribuição dos Valores Atribuídos pelos Funcionários do Departamento do Patrimônio - estilo 9,1:

	Alternativa	Freq. De 1 a 3	% De 1 a 3	Freq. De 4 a 7	% De 4 a 7	Freq. De 8 a 10	% De 8 a 10
1	Procuo manter qualquer situação sob controle	0	0,000	10	23,255	33	76,744
2	Difícilmente abro mão de minhas opiniões e idéias	04	9,302	26	60,465	13	30,232
3	Raramente me deixo influenciar pelos outros	04	9,302	17	39,534	22	51,162
4	Tenho tendência a assumir a frente das ações	01	2,325	17	39,534	25	58,139
	Média Estilo 9,1	09	5,232	70	40,697	93	54,069

Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

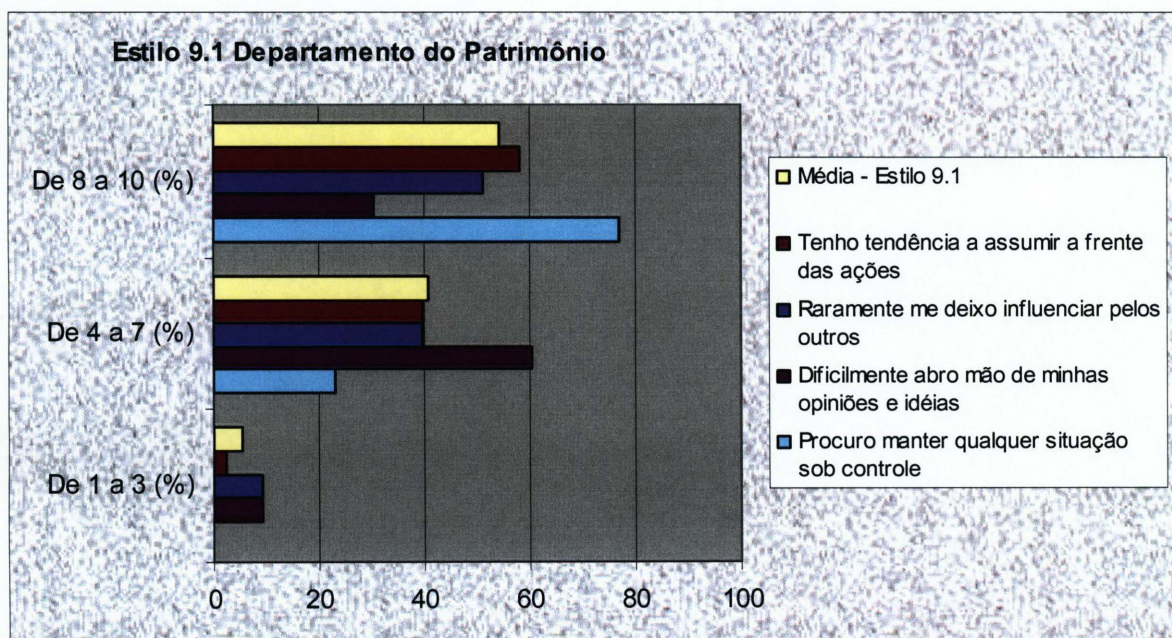


Figura 12 – Gráfico dos Valores Atribuídos pelos Funcionários do Departamento do Patrimônio - estilo 9,1. Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

Tabela 11 – Distribuição dos Valores Atribuídos pelos Funcionários do Departamento Econômico e Financeiro - estilo 9,1:

	Alternativa	Freq. De 1 a 3	% De 1 a 3	Freq. De 4 a 7	% De 4 a 7	Freq. De 8 a 10	% De 8 a 10
1	Procuo manter qualquer situação sob controle	03	7,692	24	61,538	12	30,769
2	Difícilmente abro mão de minhas opiniões e idéias	02	5,128	19	48,717	18	46,153
3	Raramente me deixo influenciar pelos outros	01	2,564	19	48,717	19	48,717
4	Tenho tendência a assumir a frente das ações	0	0,000	08	20,512	31	79,487
	Média Estilo 9,1	06	3,846	70	44,871	80	51,281

Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

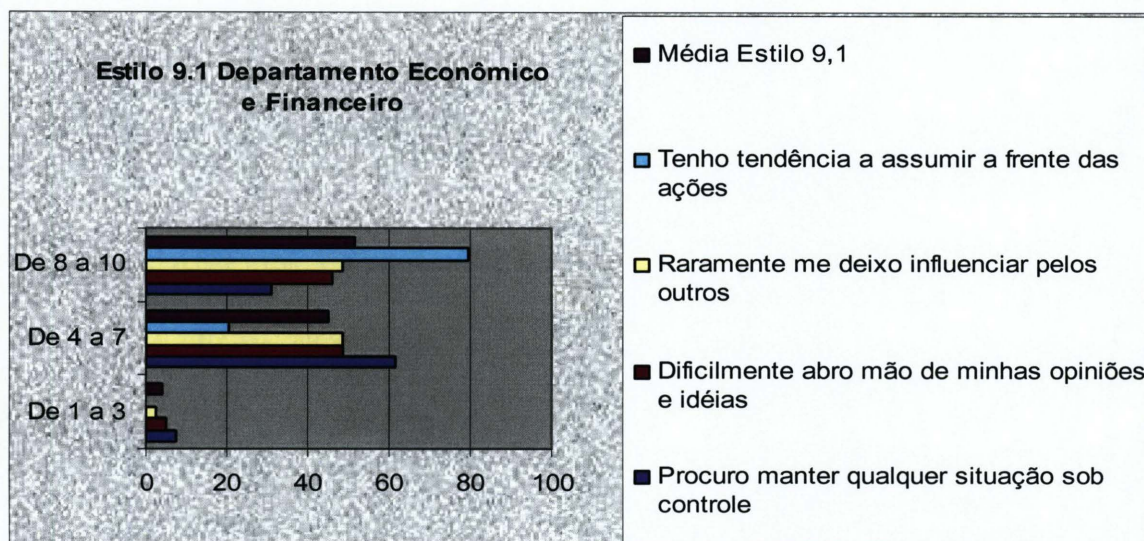


Figura 13 – Gráfico dos Valores Atribuídos pelos Funcionários do Departamento Econômico e Financeiro - estilo 9,1. Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

Tabela 12 – Distribuição dos Valores Atribuídos pelos Funcionários do Departamento de Informática - estilo 9,1:

	Alternativa	Freq. De 1 a 3	% De 1 a 3	Freq. De 4 a 7	% De 4 a 7	Freq. De 8 a 10	% De 8 a 10
1	Procuro manter qualquer situação sob controle	02	3,448	40	68,965	16	27,586
2	Difícilmente abro mão de minhas opiniões e idéias	03	5,172	31	53,448	24	41,379
3	Raramente me deixo influenciar pelos outros	0	0,000	31	53,448	27	46,551
4	Tenho tendência a assumir a frente das ações	0	0,000	13	22,413	45	77,586
	Média Estilo 9,1	05	2,155	115	49,568	112	48,275

Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

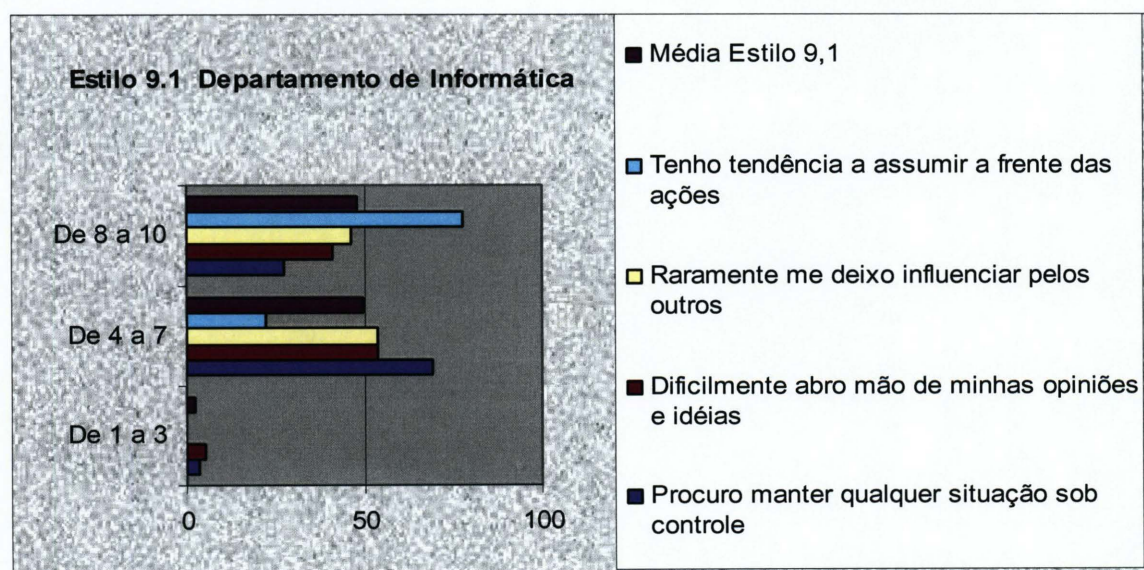


Figura 14 – Gráfico dos Valores Atribuídos pelos Funcionários do Departamento de Informática - estilo 9,1. Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

Tabela 13 – Distribuição dos Valores Atribuídos pelos Funcionários do Departamento do Patrimônio - estilo 1,9:

	Alternativa	Freq. De 1 a 3	% De 1 a 3	Freq. De 4 a 7	% De 4 a 7	Freq. De 8 a 10	% De 8 a 10
1	Tomo a iniciativa de ações que ajudem e apoiem os outros	0	0,000	09	20,930	34	70,833
2	Acato as opiniões e idéias dos outros	02	4,651	18	41,860	23	53,488
3	Evito gerar conflitos em prol da união do grupo	01	2,325	05	11,627	37	77,083
4	Busco preservar as boas relações e estímulo os outros a tomarem decisões, sempre que possível	0	0,000	10	23,255	33	76,744
	Média – Estilo 1,9	03	1,744	42	24,418	127	69,537

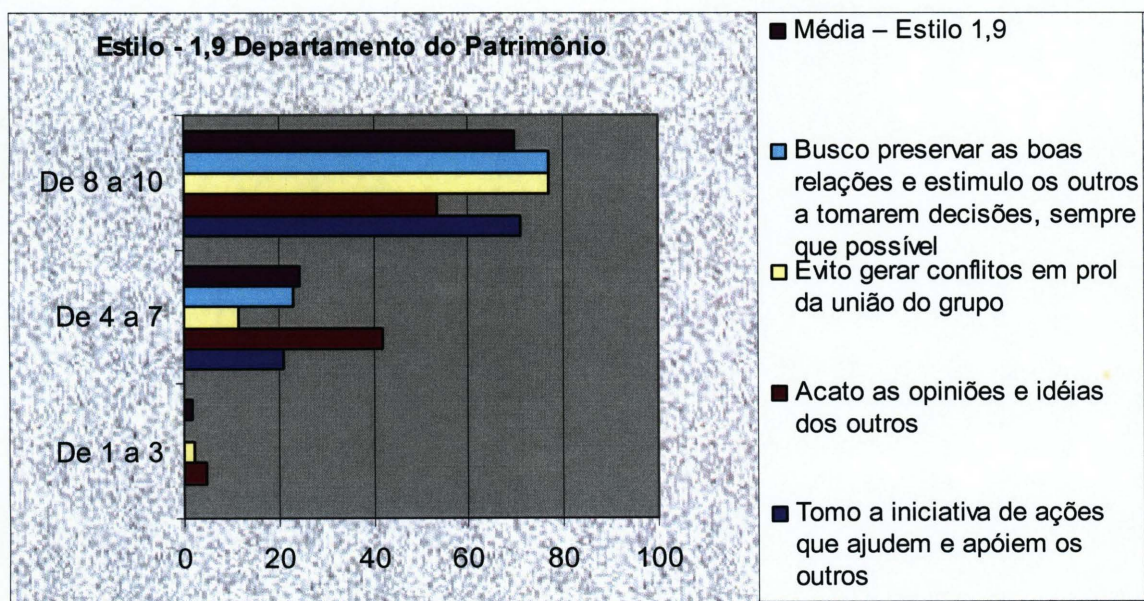


Figura 15 – Gráfico dos Valores Atribuídos pelos Funcionários do Departamento do Patrimônio - estilo 1,9. Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

Tabela 14 – Distribuição dos Valores Atribuídos pelos Funcionários do Departamento Econômico e Financeiro - estilo 1,9:

	Alternativa	Freq. De 1 a 3	% De 1 a 3	Freq. De 4 a 7	% De 4 a 7	Freq. De 8 a 10	% De 8 a 10
1	Tomo a iniciativa de ações que ajudem e apoiem os outros	0	0,000	15	38,461	24	61,538
2	Acato as opiniões e idéias dos outros	0	0,000	18	46,153	21	53,846
3	Evito gerar conflitos em prol da união do grupo	01	2,564	05	12,820	33	84,615
4	Busco preservar as boas relações e estímulo os outros a tomarem decisões, sempre que possível	0	0,000	07	17,948	32	82,051
	Média – Estilo 1,9	01	0,641	45	28,845	110	70,512

Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

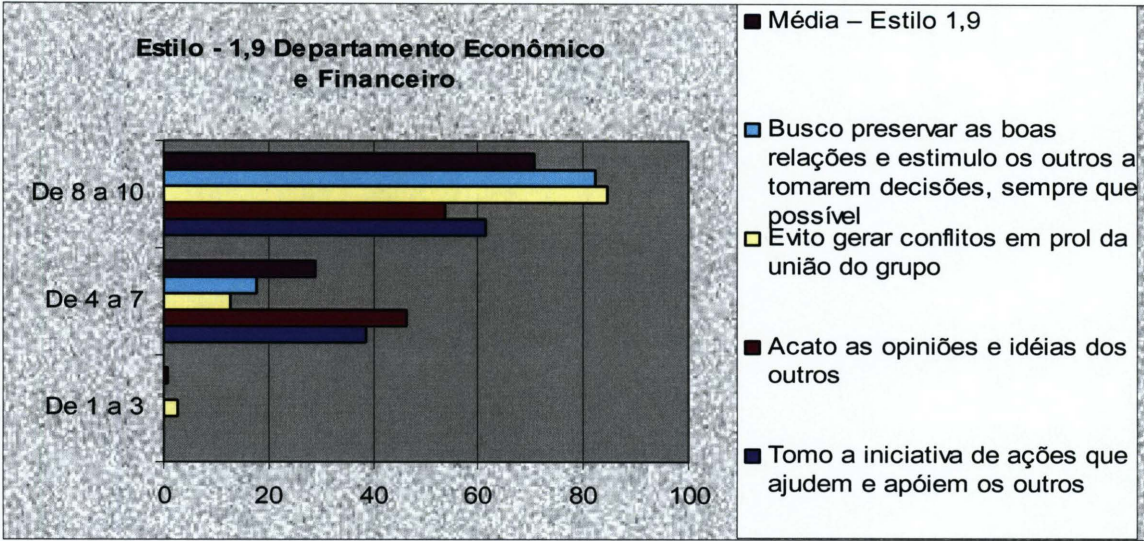


Figura 16 – Gráfico dos Valores Atribuídos pelos Funcionários do Departamento Econômico e Financeiro - estilo 1,9. Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

Tabela 15 – Distribuição dos Valores Atribuídos pelos Funcionários do Departamento de Informática - estilo 1,9:

	Alternativa	Freq. De 1 a 3	% De 1 a 3	Freq. De 4 a 7	% De 4 a 7	Freq. De 8 a 10	% De 8 a 10
1	Tomo a iniciativa de ações que ajudem e apoiem os outros	01	1,714	14	24,137	43	74,137
2	Acato as opiniões e idéias dos outros	0	0,000	30	51,724	28	48,275
3	Evito gerar conflitos em prol da união do grupo	01	1,724	13	22,413	44	75,862
4	Busco preservar as boas relações e estímulo os outros a tomarem decisões, sempre que possível	0	0,000	15	25,862	43	74,137
	Média – Estilo 1,9	02	0,862	72	31,034	158	68,102

Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

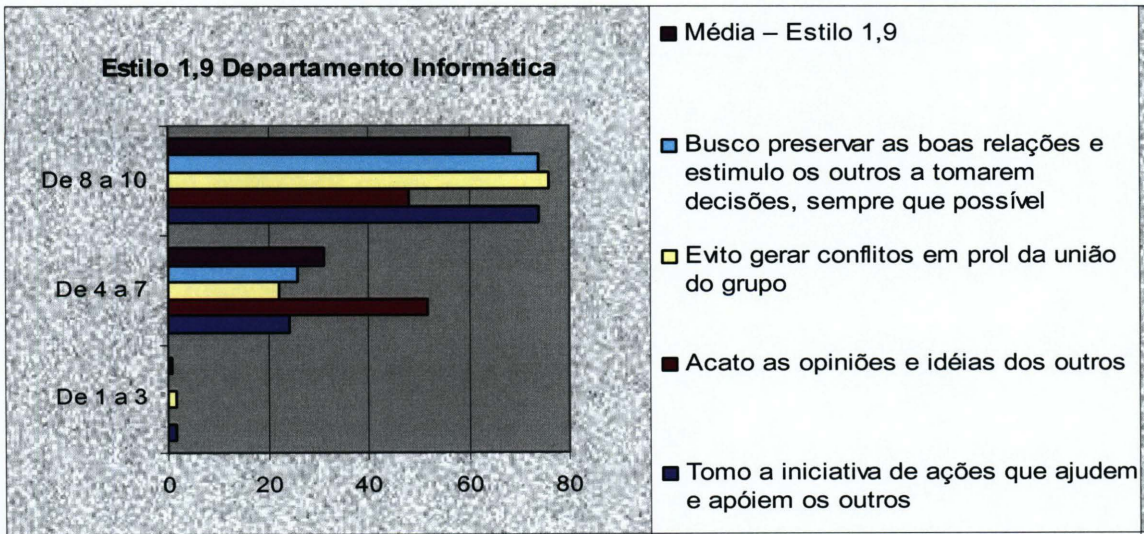


Figura 17 – Gráfico dos Valores Atribuídos pelos Funcionários do Departamento de Informática - estilo 1,9. Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

Tabela 16 – Distribuição dos Valores Atribuídos pelos Funcionários do Departamento do Patrimônio - estilo 1,1:

	Alternativa	Freq. De 1 a 3	% De 1 a 3	Freq. De 4 a 7	% De 4 a 7	Freq. De 8 a 10	% De 8 a 10
1	Apresento sugestões em reuniões de trabalho, quando solicitado	02	4,651	07	16,279	34	79,069
2	Tento manter-me fora de conflitos ou permaneço neutro	02	4,651	17	39,534	24	55,813
3	Deixo os outros tomarem suas decisões, conformando-me com os resultados	12	27,906	24	55,813	07	16,279
4	Não interfiro nas atividades dos outros	03	6,976	20	46,511	20	46,511
	Média - Estilo 1,1	19		68	39,534	85	49,418

Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

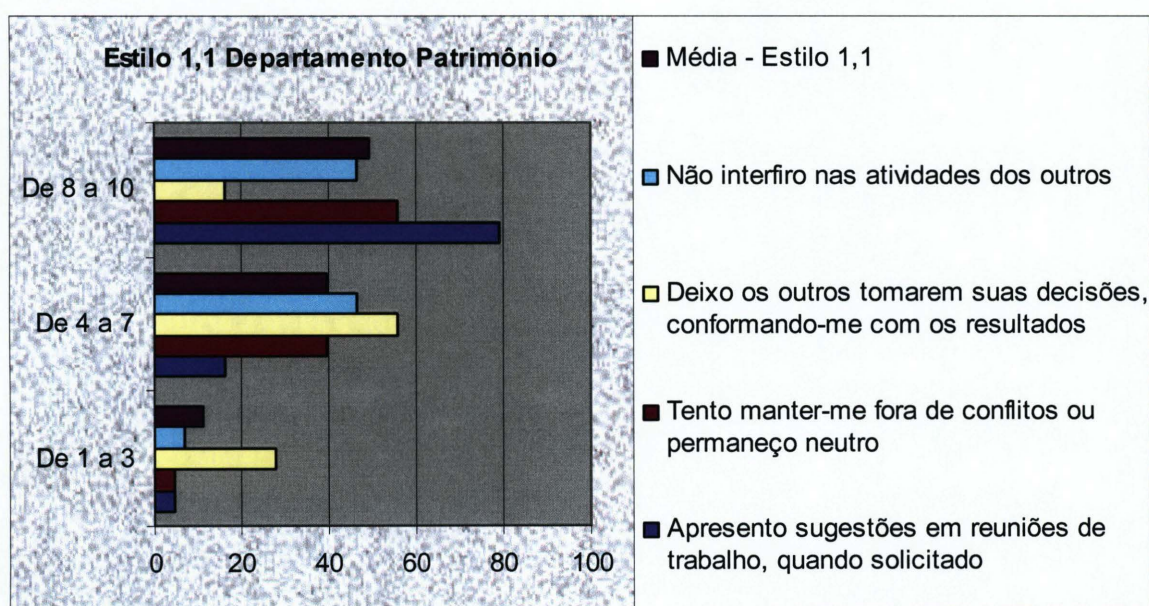


Figura 18 – Gráfico dos Valores Atribuídos pelos Funcionários do Departamento do Patrimônio - estilo 1,1. Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

Tabela 17 – Distribuição dos valores atribuídos pelos funcionários do Departamento Econômico e Financeiro - estilo 1,1:

	Alternativa	Freq. De 1 a 3	% De 1 a 3	Freq. De 4 a 7	% De 4 a 7	Freq. De 8 a 10	% De 8 a 10
1	Apresento sugestões em reuniões de trabalho, quando solicitado	0	0,000	13	33,333	26	66,666
2	Tento manter-me fora de conflitos ou permaneço neutro	01	2,564	18	46,153	20	51,282
3	Deixo os outros tomarem suas decisões, conformando-me com os resultados	05	12,820	26	66,666	08	20,512
4	Não interfiro nas atividades dos outros	01	2,564	17	43,589	21	53,846
	Média - Estilo 1,1	07	4,487	74	47,435	75	48,076

Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

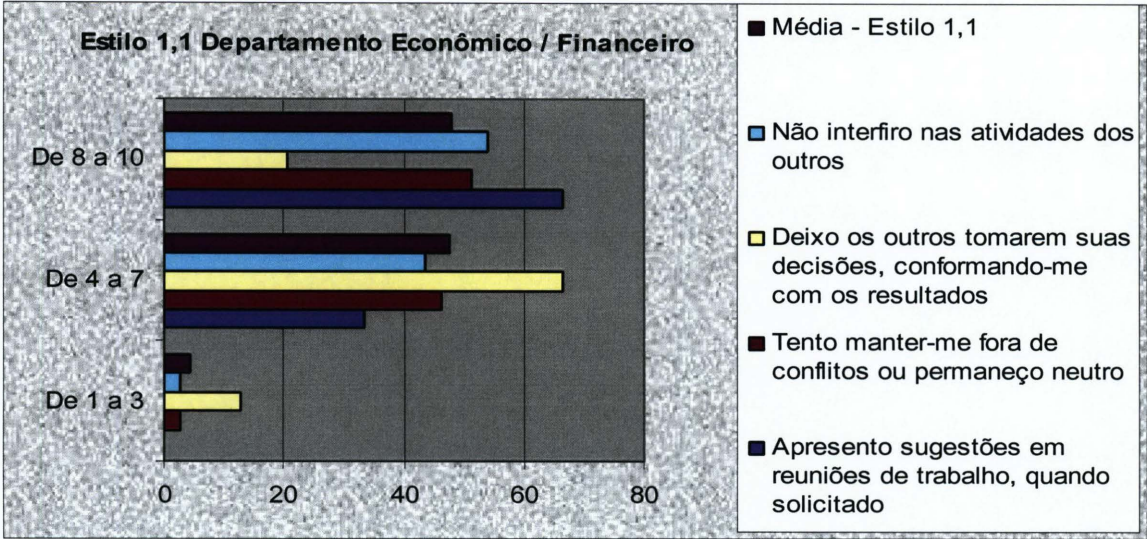


Figura 19 – Gráfico dos Valores Atribuídos pelos Funcionários do Departamento Econômico e Financeiro - estilo 1,1. Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

Tabela 18 – Distribuição dos valores atribuídos pelos funcionários do Departamento de Informática - estilo 1,1:

	Alternativa	Freq. De 1 a 3	% De 1 a 3	Freq. De 4 a 7	% De 4 a 7	Freq. De 8 a 10	% De 8 a 10
1	Apresento sugestões em reuniões de trabalho, quando solicitado	0	0,000	12	20,689	46	79,310
2	Tento manter-me fora de conflitos ou permaneço neutro	04	6,896	31	53,448	23	39,655
3	Deixo os outros tomarem suas decisões, conformando-me com os resultados	11	18,965	42	72,413	05	8,620
4	Não interfiro nas atividades dos outros	01	1,724	41	70,689	16	27,586
	Média - Estilo 1,1	16	6,896	126	54,309	90	38,792

Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

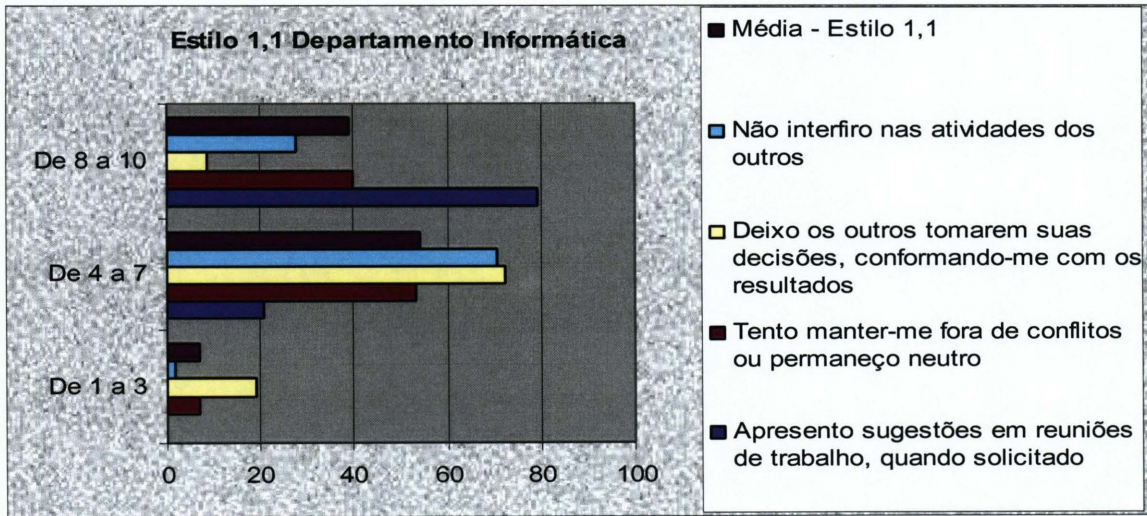


Figura 20 – Gráfico dos Valores Atribuídos pelos Funcionários do Departamento de Informática - estilo 1,1. Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

Tabela 19 – Distribuição dos valores atribuídos pelos funcionários do Departamento do Patrimônio - estilo 5,5:

	Alternativa	Freq. De 1 a 3	% De 1 a 3	Freq. De 4 a 7	% De 4 a 7	Freq. De 8 a 10	% De 8 a 10
1	Expresso minhas opiniões e idéias, desde que seja possível a concordância	01	2,325	22	51,162	20	46,511
2	Busco o equilíbrio entre os resultados obtidos e a disposição e ânimo no trabalho	0	0,000	07	16,279	36	83,720
3	Tomo decisões baseadas em precedentes, naquilo que é certo e comprovado	03	6,976	12	27,906	28	65,116
4	Nos conflitos, tento encontrar uma posição razoável, considerada conveniente por todos	01	2,325	08	18,604	34	79,069
	Média - Estilo 5,5	05	2,906	49	28,487	118	68,604

Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

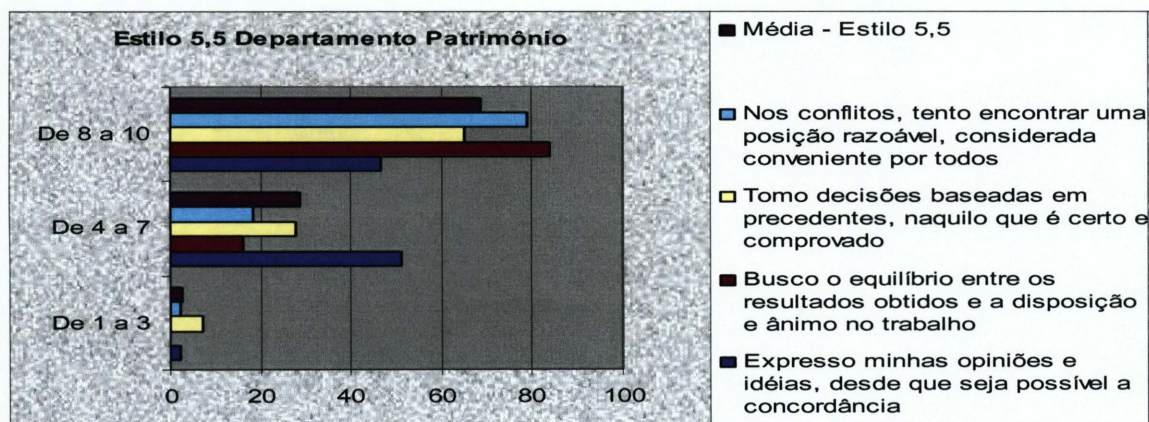


Figura 21 – Gráfico dos Valores Atribuídos pelos Funcionários do Departamento do Patrimônio - estilo 5,5. Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

Tabela 20 – Distribuição dos valores atribuídos pelos funcionários do Departamento Econômico e Financeiro - estilo 5,5:

	Alternativa	Freq. De 1 a 3	% De 1 a 3	Freq. De 4 a 7	% De 4 a 7	Freq. De 8 a 10	% De 8 a 10
1	Expresso minhas opiniões e idéias, desde que seja possível a concordância	03	7,692	15	38,461	21	53,846
2	Busco o equilíbrio entre os resultados obtidos e a disposição e ânimo no trabalho	0	0,000	11	28,205	28	71,794
3	Tomo decisões baseadas em precedentes, naquilo que é certo e comprovado	0	0,000	09	23,076	30	76,923
4	Nos conflitos, tento encontrar uma posição razoável, considerada conveniente por todos	01	2,564	10	25,641	28	71,794
	Média - Estilo 5,5	04	2,564	45	28,845	107	68,589

Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

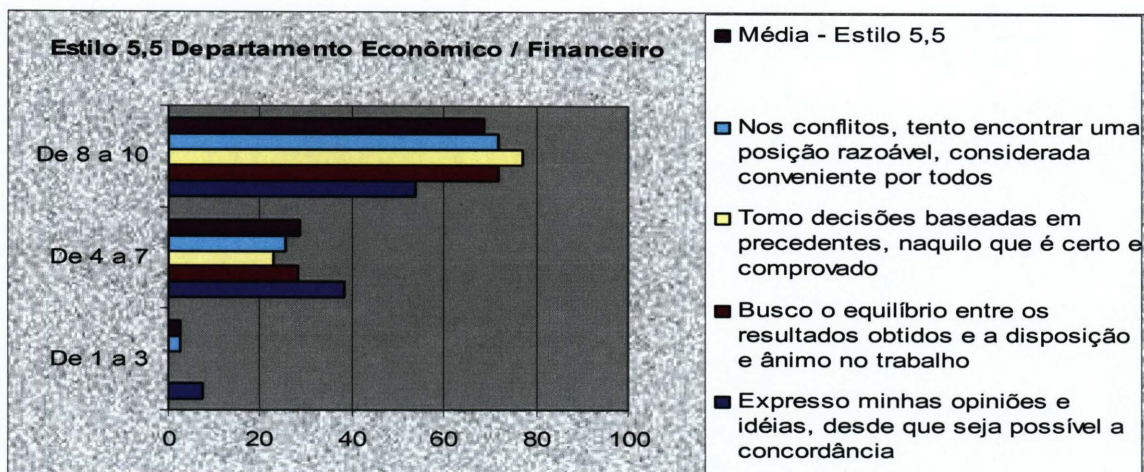


Figura 22 – Gráfico dos Valores Atribuídos pelos Funcionários do Departamento Econômico e Financeiro - estilo 5,5. Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

Tabela 21 – Distribuição dos valores atribuídos pelos funcionários do Departamento de Informática - estilo 5,5:

	Alternativa	Freq. De 1 a 3	% De 1 a 3	Freq. De 4 a 7	% De 4 a 7	Freq. De 8 a 10	% De 8 a 10
1	Expresso minhas opiniões e idéias, desde que seja possível a concordância.	0	0,000	31	53,448	27	46,551
2	Busco o equilíbrio entre os resultados obtidos e a disposição e ânimo no trabalho	0	0,000	22	37,931	36	62,068
3	Tomo decisões baseadas em precedentes, naquilo que é certo e comprovado.	0	0,000	21	36,206	37	63,793
4	Nos conflitos, tento encontrar uma posição razoável, considerada conveniente por todos.	01	1,724	22	37,931	35	60,344
	Média - Estilo 5,5	01	0,431	96	41,379	135	58,189

Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

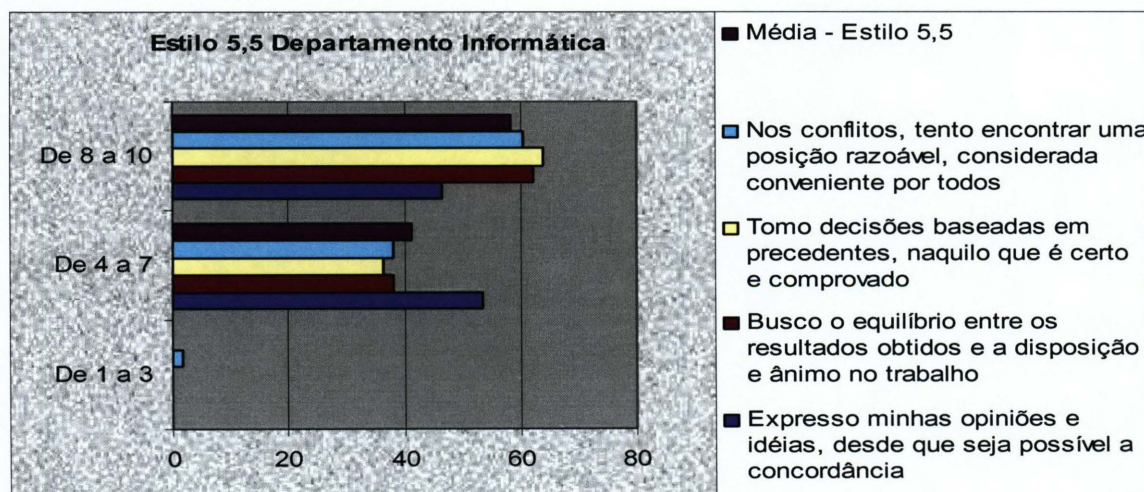


Figura 23 – Gráfico dos Valores Atribuídos pelos Funcionários do Departamento de Informática - estilo 5,5. Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

Tabela 22 – Distribuição dos valores atribuídos pelos funcionários do Departamento do Patrimônio - estilo 9,9:

	Alternativa	Freq. De 1 a 3	% De 1 a 3	Freq. De 4 a 7	% De 4 a 7	Freq. De 8 a 10	% De 8 a 10
1	Estimulo a máxima participação e interação no grupo, na busca de objetivos comuns	01	2,325	12	27,906	30	69,767
2	Mudo o meu modo de pensar frente às melhores idéias	01	2,325	11	25,581	31	72,093
3	Julgo importante expressar minhas preocupações e convicções	01	2,325	11	25,581	31	72,093
4	Represento bem a empresa e estímulo as outras pessoas a confiar nela	01	2,325	08	18,604	34	79,069
	Média - Estilo 9,9	04	2,325	42	24,418	126	73,255

Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

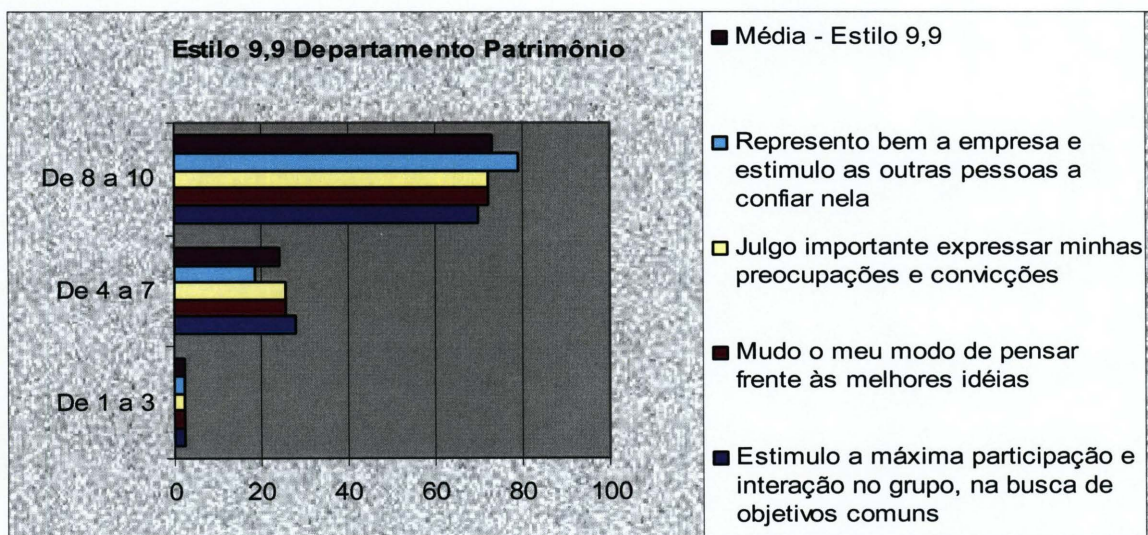


Figura 24 – Gráfico dos Valores Atribuídos pelos Funcionários do Departamento do Patrimônio - estilo 9,9. Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

Tabela 23 – Distribuição dos valores atribuídos pelos funcionários do Departamento Econômico e Financeiro - estilo 9,9:

	Alternativa	Freq. De 1 a 3	% De 1 a 3	Freq. De 4 a 7	% De 4 a 7	Freq. De 8 a 10	% De 8 a 10
1	Estimulo a máxima participação e interação no grupo, na busca de objetivos comuns	01	2,564	14	35,897	24	61,538
2	Mudo o meu modo de pensar frente às melhores idéias	0	0,000	05	12,820	34	87,179
3	Julgo importante expressar minhas preocupações e convicções	0	0,000	11	28,205	28	71,794
4	Represento bem a empresa e estímulo as outras pessoas a confiar nela	0	0,000	12	30,769	27	69,230
	Média - Estilo 9,9	01	0,641	42	26,922	113	72,435

Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

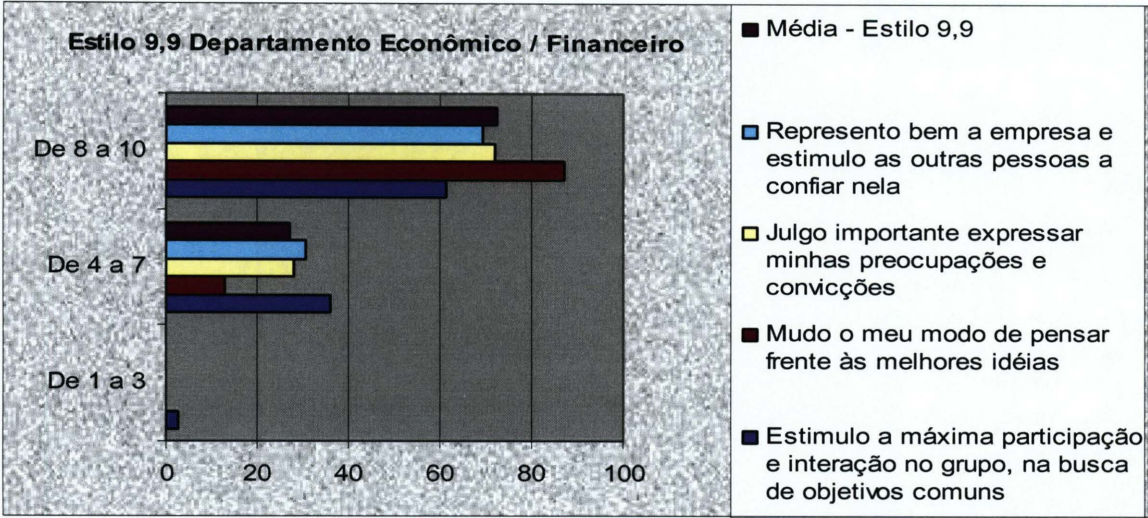


Figura 25 – Gráfico dos Valores Atribuídos pelos Funcionários do Departamento Econômico e Financeiro - estilo 9,9. Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

Tabela 24 – Distribuição dos valores atribuídos pelos funcionários do Departamento de Informática - estilo 9,9:

	Alternativa	Freq. De 1 a 3	% De 1 a 3	Freq. De 4 a 7	% De 4 a 7	Freq. De 8 a 10	% De 8 a 10
1	Estimulo a máxima participação e interação no grupo, na busca de objetivos comuns	0	0,000	22	37,931	36	62,068
2	Mudo o meu modo de pensar frente às melhores idéias	0	0,000	09	15,517	49	84,482
3	Julgo importante expressar minhas preocupações e convicções	0	0,000	11	18,965	47	81,034
4	Represento bem a empresa e estímulo as outras pessoas a confiar nela	0	0,000	17	29,310	41	70,698
	Média - Estilo 9,9	0	0,000	59	25,430	173	74,570

Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

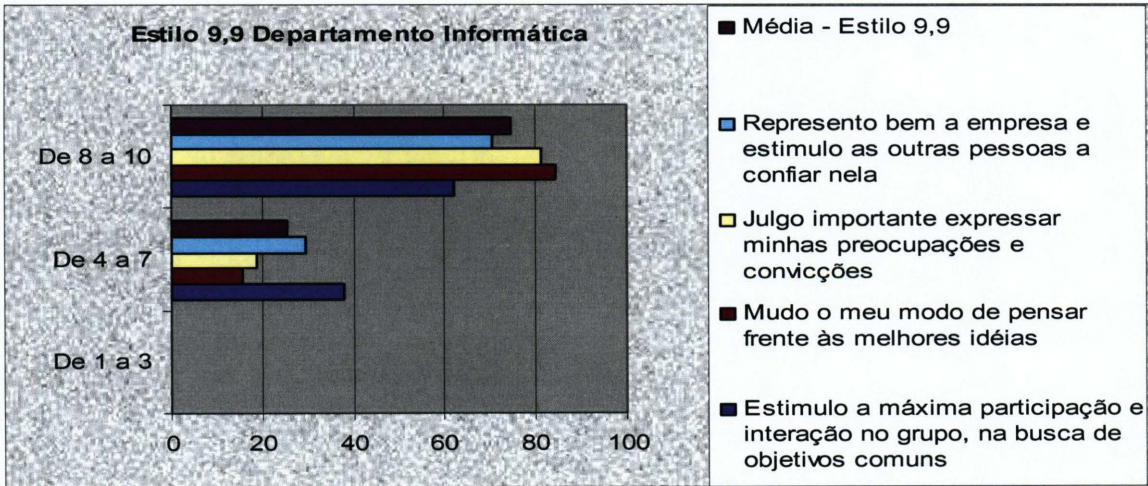


Figura 26 – Gráfico dos Valores Atribuídos pelos Funcionários do Departamento de Informática - estilo 9,9. Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

Os resultados demonstram a prevalência dos comportamentos do estilo 9,9 de liderança pelos funcionários, o que corresponde à proposta do trabalho no setor público. Podemos dizer que os funcionários participantes do estudo indicam que idealizam os comportamentos dos estilos 9,9, 1,9 e 5,5. Inferimos que, nessa evidência, transparece a falta de conhecimento do servidor público sobre seu próprio estilo de liderança.

Essa pode ser uma demonstração de um período de transição que os funcionários estão passando no que se refere ao conhecimento sobre liderança, porque a transição é um período de transformação muito mais abrangente que a mudança. Ela é um processo de compreensão, sabedoria, crescimento e amadurecimento que oferece a oportunidade de aprimoramento da aprendizagem e dos nossos recursos intelectuais, espirituais e emocionais, assim como o ensejo de renovar nossos sonhos, esperanças e energias. (DE PREE, 1998)

Os dados obtidos apontam que não houve diferença estatisticamente significativa quando comparamos os estilos de liderança dos funcionários nos três departamentos pesquisados.

O estilo comportamental da liderança está diretamente relacionado ao contexto onde ela ocorre. É relevante a consideração da constituição do serviço público onde o funcionário está inserido. A complexidade desse ambiente e a gestão tecnocrata são alguns dos fatores que certamente contribuem para a indefinição dos comportamentos de liderança desejados pelo servidor, ou seja, os servidores idealizam os estilos 9,9, 1,9 e o 5,5 para o seu comportamento de liderança, estando em primeiro lugar o 9,9, seguido do 1,9 e do 5,5.

Com relação a autopercepção, os autores das Teorias Grid argumentam que um melhor entendimento sobre os conceitos de liderança promove maior objetividade dos líderes. Assim, o conhecimento do próprio desempenho amplia substancialmente a capacidade crítica do ser humano.

Desta forma compreendemos que a liderança é um recurso importante no processo de cuidar do ser humano e de gerenciar pessoas. Portanto, precisa ser mais bem desenvolvida no serviço público.

Para isso, o conhecimento sobre liderança é um requisito imprescindível, porém a assunção dessas habilidades exige ousadia, muita disposição, coragem e liberdade criativa.

Enfatizamos, ainda, que a liderança tem poucas chances ou condições de avançar no serviço público, se não for deliberadamente estimulada por meio de atitudes inovadoras, de projetos e investimentos pessoais e grupais e pela união de todos os funcionários - acreditamos que cada um pode contribuir para isso.

No entanto, não existe mágica capaz de reinventar novas possibilidades de trabalho, de aprender a interpretar as relações nos diferentes contextos de atuação do funcionário público, e superar os limites do comodismo e da manutenção do *status quo*.

6 CONCLUSÃO E DISCUSSÃO

A importância da liderança no processo produtivo está amplamente divulgada, nas várias obras técnicas dos autores da área de gestão de pessoas, como a de CHIAVENATO, que enfatiza o seguinte:

Para fazer uma empresa ou um departamento produzir resultados, o administrador deve desempenhar funções ativadoras. Entre elas sobressaem a liderança e o uso adequado de incentivos para obter motivação. Ambos requerem uma compreensão básica das necessidades humanas e dos meios pelos quais essas necessidades podem ser satisfeitas ou canalizadas. Em resumo, o administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. (2000, P. 314)

Desta forma, a parcela de contribuição dos liderados estará em empregarem os seus conhecimentos durante a execução das tarefas diárias, participarem dos processos internos e evoluírem em suas carreiras.

6.1 RECOMENDAÇÕES

Observando-se os resultados obtidos nesta pesquisa podemos concluir, em primeiro lugar, que as medidas a serem adotadas na instituição governamental estadual devem priorizar a manutenção do estilo de liderança apontado como preponderante, o estilo 9,9.

O Grid Gerencial de BLAKE e MOUTON mostra a fonte dos princípios para o que eles consideram os estilos de liderança principais, conforme determinado pelo grau de preocupação com pessoas e resultados. O estilo 9,9, localizado no topo do canto direito, representa a mais alta preocupação com resultados e com pessoas.

Os valores de um líder 9,9 têm origem no respeito pelo indivíduo, na paixão por otimizar resultados e na compreensão de que essas preocupações são complementares, não contraditórias.

Essa combinação de respeito e paixão é evidente nos comportamentos de liderança do estilo 9,9, transparecendo nas seguintes condutas:

- Desenvolver uma visão compartilhada;
- Procurar contribuições sobre decisões críticas;
- Confiar nos funcionários para que façam seu trabalho;

- Encorajar o risco na procura de melhores práticas;
- Confrontar o desempenho insatisfatório;
- Reconhecer o desempenho excepcional;
- Utilizar o conflito para tomar decisões melhores;
- Usar a crítica;
- Usar a franqueza para ajudar as pessoas e a organização a alcançarem sucesso.

Considerando-se a pouca diferença percentual entre os estilos apresentados nos departamentos pesquisados, como podemos verificar na tabela e gráfico abaixo, medidas devem ser tomadas para incentivar os funcionários a superar as suas próprias expectativas em relação ao seu perfil de liderança.

Tabela 25 – Distribuição dos valores atribuídos pelos funcionários, de acordo com os estilos Grid de Liderança: (resultante da média das questões)

Departamento	9,1	1,9	1,1	5,5	9,9
Patrimônio	54,069	69,537	49,418	68,604	73,255
Econômico e Financeiro	51,281	70,512	48,076	68,589	72,435
Informática	49,568	68,102	54,309	58,189	74,570

Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

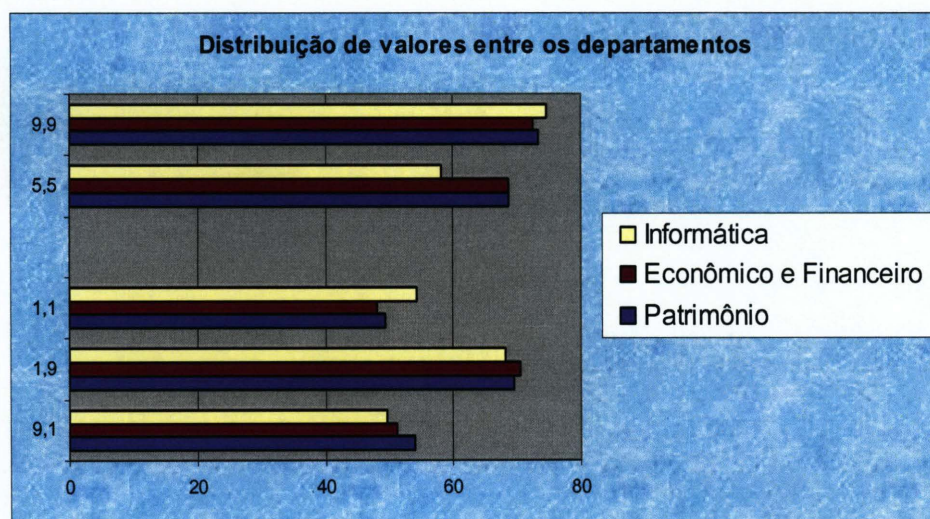


Figura 27 – Gráfico dos Valores Atribuídos pelos Funcionários, de acordo com os estilos Grid de Liderança. Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

Cabe recomendar que se inicie a aplicação das ações de melhoria, pela avaliação dos ocupantes dos cargos de direção e chefia, em tese, os líderes em seus departamentos. Pela caracterização das pessoas que estão neste nível

hierárquico, seus traços, seu conhecimento, suas habilidades e atitudes e, determinadas as carências, seja incentivada a mudança comportamental através dos treinamentos necessários. Este é um trabalho de médio prazo, que deve ser acompanhado, e se constitui em oportunidade para um Projeto de Estágio dos graduandos do curso de Psicologia.

É importante ressaltar, por fim, que nos departamentos se faz necessário fomentar a divisão de responsabilidades (*empowerment*), incentivarem a participação, o crescimento e a comunicação, mas principalmente reconhecer os valores existentes e os esforços despendidos pelas pessoas, na busca dos objetivos pessoais e do grupo de trabalho. Desta forma se poderá identificar, num outro estudo científico, a parcela de responsabilidade dos colaboradores destes setores, no resultado final alcançado, bem como a aplicação das medidas para uma liderança efetiva, que incluem segundo MAYO, entre outros fatores, os que se seguem:

- Medidas do valor adicionado pelo grupo que está sendo liderado;
- Feedback de avaliações múltiplas sobre a capacidade de liderança;
- Índices de absenteísmo do grupo;
- Índice de *empowerment* – percepção de autodeterminação do ambiente de trabalho.

Outra medida favorável seria destinar na proposta orçamentária da instituição governamental estadual, verba específica para a implementação do processo de Desenvolvimento Organizacional baseado no Grid Gerencial de BLAKE e MOUTON.

A implementação do Desenvolvimento Organizacional tipo grid compreende um ciclo de seis etapas:

1. Seminário sobre modelo de liderança: o programa de trabalho é apresentado, e os participantes aprendem a aplicar o modelo de liderança, fazendo uma avaliação inicial do estilo usado na instituição.
2. Desenvolvimento de equipes: depois de participarem do seminário, as equipes de trabalho procuram melhorar seu desempenho e relacionamento com base no modelo aprendido, usando instrumentos de desenvolvimento de

equipes e com um facilitador.

3. Relacionamento entre equipes: este trabalho procura eliminar barreiras e melhorar o desempenho, identificando e esclarecendo os problemas e expectativas existentes.
4. Desenvolvimento estratégico: é feita uma avaliação da situação do negócio, da missão, dos objetivos estratégicos, dos processos críticos e das metas de desempenho para subsidiar a reestruturação da organização.
5. Implementação e gerenciamento: as mudanças são detalhadas e implementadas, sendo feito seu gerenciamento, com avaliações e ações corretivas.
6. Consolidação: o processo de Desenvolvimento Organizacional é revisto e avaliado, bem como, os resultados obtidos, para decidir sobre necessidade de continuar e mudanças na abordagem.

Com um programa de Desenvolvimento Organizacional desse tipo são trabalhadas: Liderança, Relacionamentos, Propósitos, Estrutura, Mecanismos de Apoio e Recompensas. Assim sendo, existe uma expectativa razoável em relação à melhoria de desempenho e da competência gerencial da organização.

6.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta monografia foi desenvolvida objetivando analisar os perfis de líderes inseridos no ambiente de trabalho de uma instituição pública no estado do Paraná.

Atualmente o conhecimento das pessoas e de seus respectivos potenciais profissionais é um dos maiores bens em qualquer instituição, e devido a isso, interfere diretamente no futuro dela e no desenvolvimento das relações interpessoais, sendo que sem dúvida, a liderança e a motivação serão umas das mais importantes ferramentas para conduzir estas pessoas ao melhor caminho.

Com este estudo foi possível identificar os perfis de líderes existentes, ilustrados em 5 modelos de liderança delimitados através de referencial teórico e literatura especializada.

Constatou-se assim o perfil predominante em cada setor entrevistado, assim como o perfil predominante no cenário geral da instituição.

Uma das principais contribuições deste estudo é no sentido de ter pesquisado e identificado os perfis dos líderes dentro da instituição, possibilitando a melhoria das relações interpessoais dentro do sistema de trabalho. Também foram importantes a identificação e análise do referencial bibliográfico, que veio a embasar todo o trabalho, a análise do ambiente e a identificação dos perfis.

Como continuidade é sugerida uma avaliação geral de todo o sistema de trabalho e a identificação de todos os fatores que possam influenciar de forma positiva e negativa no desenvolvimento das atividades, seja ela em equipe ou isoladamente, assim como nas relações interpessoais. Com isso, seria possível sugerir modificações visando a melhoria continua dos processos e do ambiente de trabalho.

Como em qualquer outra mudança, podem aparecer algumas barreiras que devem ser transpostas para garantir o sucesso da ação, embora isto torne a tarefa ainda mais difícil, deve-se considerá-la sempre como um novo desafio, que se torna mais fácil com a união e sinergia do grupo.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLAKE, Robert R., MOUTON, Jane S., **O Grid gerencial III**, Ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 3ª Edição, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à teoria geral da administração**, 5. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**, 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. In: Teoria Comportamental. 6. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DE PREE, M. **Liderança saiba despertar o melhor de cada um em proveito de toda organização**. São Paulo (SP): Futura; 1998.

GIL, Antonio Carlos, **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas 2001, P. 220.

KINNEAR, Thomas e TAYLOR, James. **Marketing research an applied approach**. 3rd Ed. New York: McGraw-Hill, 1987.

LIPPITT, R e WHITE, R. **Leader behavior and member reaction in three social climates, en group dynamics**. Ed. Cartwright y Zander, 1939.

MATTAR, Fauze Najib, **Pesquisa de marketing**. Edição Compacta – 3ª Edição – São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antonio César Amaral, **Introdução à administração**, 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1995. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**, São Paulo: Atlas, 1997.

MAYO, Andrew, **O Valor humano da empresa – Valorização das pessoas como ativos**, São Paulo, Ed. Atlas, 2003.

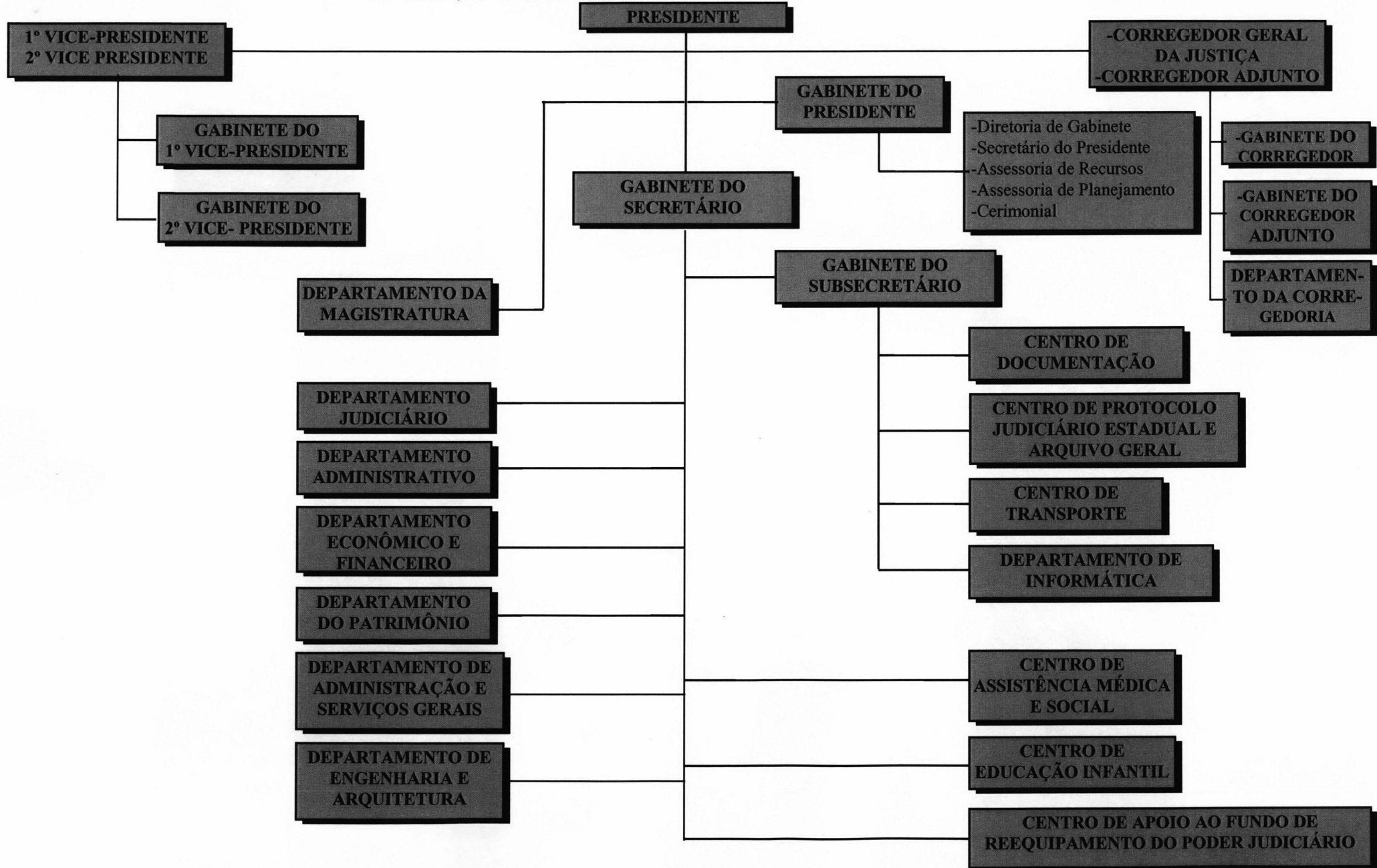
QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de investigação em ciências sociais**. 2. ed. Lisboa: Gradiva, 1998. 282 p.

ROBBINS, Stephen P., **Comportamento organizacional**, Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ANEXOS

ANEXO 1 - ORGANOGRAMA

**ORGANOGRAMA ADMINISTRATIVO
INSTITUIÇÃO GOVERNAMENTAL ESTADUAL**



ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO

Identificação de Estilos de Liderança

Departamento: _____

Tempo de Serviço: _____

Escolaridade: _____

Sexo: _____

Idade: _____

Instruções:

Leia atentamente cada questão e pontue na posição que melhor descrever a sua atuação real mais freqüente, na escala de 1 a 10:

1. Procuro manter qualquer situação sob controle:

mínimo	<table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	máximo
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													

2. Dificilmente abro mão de minhas opiniões e idéias:

mínimo	<table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	máximo
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													

3. Raramente me deixo influenciar pelos outros:

mínimo	<table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	máximo
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													

4. Tenho tendência a assumir a frente das ações:

mínimo	<table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	máximo
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													

5. Tomo a iniciativa de ações que ajudem e apóiem os outros:

mínimo	<table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	máximo
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													

6. Acato opiniões e idéias dos outros:

mínimo	<table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	máximo
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													

7. Evito gerar conflitos em prol da união do grupo:

mínimo	<table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	máximo
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													

8. Busco preservar as boas relações e estímulo os outros a tomarem decisões, sempre que possível:

mínimo	<table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	máximo
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													

9. Apresento sugestões em reuniões de trabalho, quando solicitado:

mínimo	<table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	máximo
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													

10. Tento manter-me fora de conflitos ou permaneço neutro:

mínimo	<table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	máximo
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													

11. Deixo os outros tomarem suas decisões, conformando-me com os resultados:

mínimo	<table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	máximo
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													

12. Não interfiro nas atividades dos outros :

mínimo	<table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	máximo
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													

13. Expresso minhas opiniões e idéias, desde que seja possível a concordância:

mínimo	<table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	máximo
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													

14. Busco o equilíbrio entre os resultados obtidos e a disposição e ânimo no trabalho:

mínimo	<table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	máximo
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													

15. Tomo decisões baseadas em precedentes, naquilo que é certo e comprovado:

mínimo	<table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	máximo
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													

16. Nos conflitos, tento encontrar uma posição razoável, considerada conveniente por todos:

mínimo	<table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	máximo
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													

17. Estimulo a máxima participação e interação no grupo, na busca de objetivos comuns:

mínimo	<table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	máximo
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													

18. Mudo o meu modo de pensar frente às melhores idéias :

mínimo	<table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	máximo
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													

19. Julgo importante expressar minhas preocupações e convicções:

mínimo	<table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	máximo
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													

20. Represento bem a empresa e estimulo as outras pessoas a confiar nela:

mínimo	<table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	máximo
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													